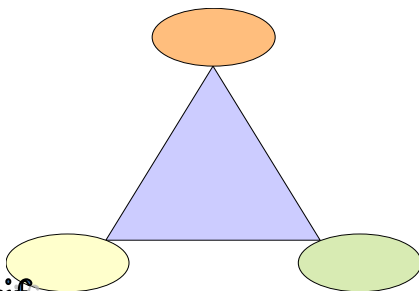


# PERILAKU ORGANISASI PENDIDIKAN

Oleh :  
Syamsul Ma'arif



UIN SUNAN AMPEL SURABAYA  
Tahun 2013

## REKTOR UIN SUNAN AMPEL SURABAYA

Untuk mewujudkan penerbitan buku perkuliahan yang berkualitas, UIN Sunan Ampel Surabaya bekerjasama dengan *Government of Indonesia* (GoI) dan *Islamic Development Bank* (IDB) telah menyelenggarakan *Training on Textbooks Development* dan *Workshop on Textbooks* bagi Dosen UIN Sunan Ampel. Training dan workshop tersebut telah menghasilkan 25 buku perkuliahan yang menggambarkan komponen matakuliah utama pada masing-masing jurusan/prodi di 5 fakultas.

Kepada *Government of Indonesia* (GoI) dan *Islamic Development Bank* (IDB) yang telah memberi *support* atas terbitnya buku ini, tim fasilitator dan tim penulis yang telah berupaya keras dalam mewujudkan penerbitan buku ini, kami sampaikan terima kasih. Semoga buku perkuliahan ini bermanfaat bagi perkembangan pembudayaan akademik di UIN Sunan Ampel Surabaya.

**Prof. Dr. H. Abd. A'la, M.Ag.**  
NIP. 195709051988031002



## DAFTAR ISI

Kata Pengantar.....	i
Daftar Isi .....	ii
Silabus Perkuliahan .....	iii

## PAKET 1 : PERILAKU ORGANISASI

- A. Muqoddimah (1)
- B. Memahami Perilaku Individual (1)
- C. Pengertian Perilaku Organisasi (2)
- D. Struktur Organisasi (4)
- E. Kesimpulan (6)
- F. Soal (7)

## PAKET 2 : *POWER & INFLUENCE*

- |                                    |      |
|------------------------------------|------|
| A. Muqoddimah                      | (8 ) |
| B. Hakikat Power & Influence       | (9 ) |
| C. Pengertian Power & Influence    | (12) |
| D. Ruang Lingkup Power & Influence | (17) |
| E. Proses Kekuasaan Organisasi     | (19) |
| F. Kesimpulan                      | (21) |
| G. Soal                            | (22) |

## PAKET 3 : *EFFECTIVE DECISION MAKING*

- |                                               |      |
|-----------------------------------------------|------|
| A. Muqoddimah                                 | (24) |
| B. Pengertian Pengambilan Keputusan           | (25) |
| C. Proses pengambilan keputusan               | (28) |
| D. Fungsi-Fungsi Manajemen<br>Dalam Keputusan | (31) |
| E. Kesimpulan                                 | (41) |
| F. Soal                                       | (43) |

**PAKET 4: ORGANIZATIONAL COMMUNICATION**

- A. Muqoddimah (45)
- B. Pengertian Komunikasi (45)



C. Tujuan, fungsi dan manfaat motivasi	(90)
D. Teori -Teori Motivasi	(93)
E. Sumber motivasi di instansi pemerintah (Pegawai Negeri)	(102)
F. Profil Pegawai yang Termotivasi	(103)
G. Tokoh yang Merumuskan Teori	(103)
H. Kesimpulan	(104)
<b>I. Soal</b>	<b>(105)</b>

## PAKET 8 : *JOB SATISFACTION*

A. Muqoddimah	(108)
B. Pengertian <i>Job Satisfaction</i>	(109)
C. Karakteristik Pentingnya Job.	(110)
D. Kesimpulan	(112)
E. Soal	(112)

## PAKET 9: KONFLIK DALAM ORGANISASI

A. Muquoddimah	(114)
B. Pengertian Konflik Organisasi	(115)
C. Konflik dan Keefektifan Organisasi	(115)
D. Pandangan-Pandangan Konflik	(116)
E. Sumber Konflik Organisasi	(116)
F. Beberapa kemungkinan penyebab Konflik	(117)
G. Jenis-jenis konflik	(119)
H. Metoda –Metoda Pengelolaan Konflik	(121)
I. Kesimpulan	(122)
J. Soal	(122)

## PAKET 10 : *LEARNING ORGANIZATION*

A. Muqoddimah	(124)
B. Pengertian <i>Learning Organization</i>	(126)
C. Karakteristik Learning Organization	(128)
D. Urgenisasi <i>Learning Organization</i>	(129)
E. Implementasi <i>Learning Organization</i> dalam Kompetisi Kerja	(134)





























# PAKET 1

## PERILAKU ORGANISASI

## A. Muqoddimah

Mengelola organisasi tidak semudah memejamkan bola mata. Banyak yang perlu dipertimbangkan sebelum akhirnya membuat suatu keputusan final. Organisasi terhimpun dari beberapa individu. Individu-individu dengan berbagai karakter yang dimiliki menyatu dalam sebuah organisasi untuk mewujudkan tujuan yang diharapkan. Berbagai karakter tersebut mau tidak mau harus bersikap sesuai dengan manajer organisasi. berbagai karakter tersebut harus berusaha meminimalisir kendala yang dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi.

“Tidak ada gading yang tidak retak”, merupakan isyarat kalau masing-masing bagian dari organisasi harus berusaha melatih kemampuannya untuk mewujudkan tujuan organisasi.

## B. Memahami Perilaku Individual

Manusia sebagai makhluk yang paling sempurna dibekali dengan akal sehat. Dengan akal tersebut manusia mempunyai kemampuan bertidak. *Kemampuan merupakan kapasitas yang dimiliki seseorang untuk menyelesaikan pekerjaan.* Individu mempunyai dua karakteristik. Yaitu: kecerdasan emosional dan kecerdasan intelektual. Kedua karakter tersebut sebagian merupakan bawaan genetis dan sebagian yang lain dapat diasah. Maksud dari genetis karakter tersebut diwarisi dari orang tuanya. Sedangkan karakter yang lain merupakan proses kebiasaan yang dilatih secara terus menerus.

Kecerdasan emosional yaitu kemampuan/upaya untuk menundukkan amarah/keinginan berlebih. Kecerdasan emosional yang genetis sebagai contoh: keras, malu, berani, kaku, dll. Sifat tersebut diwarisi dari orang tuanya dan tidak dapat dirubah walaupun dipaksa. Kecerdasan emosional yang melalui proses kebiasaan sebagai contoh: rajin, berani, malas, tidak sopan, sopan, dll. Yang mana





- Lingkungan

Lebih konkritnya perilaku organisasi merupakan studi yang mempelajari tentang pengaruh individu dan kelompok terhadap perilaku organisasi, untuk mencapai efektivitas organisasi. Pada dasarnya setiap orang membutuhkan studi tersebut. Akan tetapi yang paling berkepentingan adalah para manajer. Manajer adalah orang yang dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya melalui orang lain. Selanjutnya tidak salah jika seorang manajer dituntut untuk mampu memahami perilaku karyawannya.

Menurut Robert Katz keahlian yang harus dimiliki oleh manajer yang sukses meliputi;

- Keahlian personal
- Keahlian teknis
- Keahlian konseptual.

Keahlian personal (keahlian personal meliputi kemampuan bekerjasama, memahami diri dan orang lain, emosi yang dirasakan, memotivasi individu)

Keahlian teknis (keahlian teknis meliputi kemampuan untuk menerapkan keahlian dan keterampilan yang bersifat khusus, misalnya kemampuan di bidang keuangan, akuntansi, kuantitatif)

Keahlian konseptual (keahlian konseptual meliputi kemampuan untuk memahami dan menganalisis persoalan yang rumit)

#### D. Struktur Organisasi

Dari beberapa pendapat para ahli ekonomi tidak ada perbedaan yang mencolok antara struktur organisasi dan desain organisasi, namun ada kecenderungan bahwa struktur lebih mengarah kepada bentuk pengaturan yang divisualisasikan dalam bentuk bagan sementara desain berada pada fase planning di mana didalamnya belum tergambar personil yang menduduki jabatan/fungsi tertentu dalam organisasi.



1. Strategi organisasi
2. Teknologi yang digunakan
3. Manusia atau orang-orang yang terlibat
4. Ukuran organisasi

Struktur organisasi kadangkala terlalu rumit untuk dijelaskan, sehingga kan bagan untuk memvisualisasikan fungsi, bidang, posisi dan jabatan dan menunjukkan hubungan antara satu dan lainnya. Bagan organisasi umbarkan 5 hal yaitu :

- Sedangkan menurut Malayu Hasibuan macam-macam bentuk struktur organisasi yaitu :

- Macam-macam bagan organisasi menurut Dydiet Hardjito adalah :

- Perilaku Organisasi Pendidikan







### A. Muqoddimah

قُلِ اللَّهُمَّ مِلْكَ الْمَلِكِ تُؤْتِي الْمَلِكَ مِنْ شَاءٍ وَتَنْزِعُ الْمَلِكَ مِنْ شَاءٍ وَتُعْزُّ مِنْ شَاءٍ  
وَتُذِلُّ مِنْ شَاءٍ بِيدِكَ الْخَيْرُ إِنَّكَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ ﴿١٠٠﴾

*“Katakanlah wahai Tuhan yang mempunyai kerajaan, engkau berikan kerajaan kepada yang engkau kehendaki. Engkau muliakan orang yang engkau kehendaki dan Engkau hinakan orang yang Engkau kehendaki. Ditangan engkaulah segala kebijakan. Sesungguhnya engkau maha kuasa atas segala sesuatu.*

*“Jangan Engkau meminta-minta jadi pembesar Negara. Karena jika engkau jadi pembesar karena permintaan, tanggungjawabmu akan besar sekali, dan jika Engkau diangkat tanpa permintaan, engkau akan ditolong orang dalam tugasmu.”*

Apabila seseorang memiliki Derajat/kedudukan berarti dia mempunyai kekuasaan dan kewenangan untuk mengelola bagian dari organisasi. Setiap organisasi, masalah kekuasaan (*power*) cukup dominan karena setiap hubungan sosial melibatkan “kekuasaan”. Manakala seorang atasan memberikan tugas

kepada bawahannya, maka pada saat itu kekuasaan sedang dijalankan. Keseluruhan dalam masalah sentralisasi juga adalah masalah pendistribusian kekuasaan. Salah satu akibat dari kekuasaan adalah konflik. Walaupun demikian, konflik bukanlah hasil yang diharapkan dari kekuasaan. Hasil yang diharapkan dari kekuasaan adalah kepatuhan (*compliance*).

## B. Hakikat *Power & Influence*

*“Power tend to corrupt”* seperti yang kita dengar dan merupakan fenomena bahwa kekuasaan bisa disalah gunakan oleh oknum untuk kepentingan pribadi. Apabila dicermati dari kacamata organisasi kekuasaan memang tidak bisa dipisahkan dari mereka yang memegang kekuasaan. Kekuasaan dan pengaruh; melaksanakan kepemimpinan dan menjalankan politik, kemampuan potensial pemimpin untuk mempengaruhi orang lain. Kepimimpinan merupakan seperangkat proses pengaruh interpersonal (Luthan, 2002; 433)

Fremont dan Rosenzweig (2002: 517), menyatakan bahwa “Kekuasaan adalah kemampuan melaksanakan atau mempengaruhi sesuatu”. Ia mengandung arti kesanggupan mempengaruhi orang lain. Menurutny kekuasaan itu menunjukkan: (1) kesanggupan (dilaksanakan atau tidak) menghasilkan kejadian tertentu atau (2) pengaruh yang ditanamkan oleh seseorang atau kelompok terhadap tingkah laku orang lain melalui cara-cara yang diinginkan dengan alat-alat apapun. Kekuasaan juga berarti kesanggupan untuk menggunakan kekuatan, bukan penggunaan aktualnya sendiri, kesanggupan untuk menerapkan sanksi, bukan penerapan sendiri. Di samping itu kekuasaan juga merupakan kemampuan mempengaruhi perilaku dengan membatasi berbagai alternatif yang tersedia dalam masyarakat.

Kekuasaan cenderung mempunyai konotasi negatif dan dihubungkan dengan diktator atau despot. Menurut Lord (Fremont dan Rosenzweig; 2002: 517), dikatakan bahwa “Kekuasaan itu cenderung korup, kekuasaan mutlak itu mutlak







unsur yaitu: (1) orang yang mempengaruhi, (2) metode yang mempengaruhi, dan (3) orang yang dipengaruhi.

Kekuasaan perlu dipertimbangkan tidak hanya dalam kaitannya dengan hubungan interpersonal, karena sub unit-sub unit dalam organisasi juga memiliki sejumlah kekuasaan yang beraneka ragam. Dua aspek mengenai kekuasaan adalah: *Pertama*, bahwa kekuasaan merupakan suatu tindakan, yaitu bahwa kekuasaan dilaksanakan dan dapat dilaksanakan. *Kedua*, bahwa penerimaan kekuasaan sangat penting dalam menentukan bahwa kekuasaan itu ada. Kekuasaan dapat juga tampil melalui jalur lain selain jalur struktur, misalnya kekuasaan yang terbentuk akibat kerusuhan. Karena itu besarnya kekuasaan yang ada dalam organisasi sulit ditetapkan secara pasti. Hasil yang ditimbulkan oleh kekuasaan dapat bermacam-macam, antara lain yang sangat kontradiktif, yaitu kepatuhan dan konflik.

Menurut pendapat Wamsley dalam organisasi yang sangat demokratis, kekuasaan ataupun kewenangan cenderung bersifat hierarkis yang di dalam setiap tingkatan organisasi hanya memiliki sejumlah kekuasaan yang diperlukan untuk melaksanakan tanggung jawabnya. Pada tingkatan yang lebih tinggi akan terdapat kekuasaan yang lebih luas sejalan dengan ketentuan bahwa setiap tingkatan dalam organisasi memiliki kekuasaan yang memadai. Pada sebagian besar organisasi keterhubungan ini sering ditampilkan dalam struktur organisasi. Selanjutnya Wamsley berpendapat bahwa kekuasaan memiliki karakteristik tertentu yang cenderung dipengaruhi oleh situasi. Karakteristik tersebut antara lain: (1) bermacam-macam atau berubah-ubah, (2) peka terhadap situasi, (3) dikitari oleh pemeriksaan dan keseimbangan, (4) mengandung sifat yang saling berhubungan, (5) seringkali menggunakan negoisasi dan persuasi, dan (6) adanya perubahan koalisi.

Wewenang dan kekuasaan sering kali digunakan secara bergantian, namun ada juga para ahli yang secara tegas membedakan pengertian wewenang dan

---

Perilaku Organisasi Pendidikan \_\_\_\_\_ 13









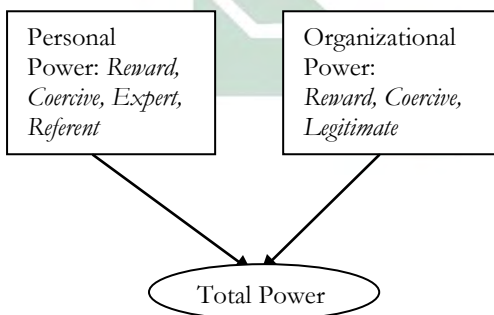


عَنْ أَبِي ذَرٍّ الْغَفَارِيِّ، عَنِ النَّبِيِّ ﷺ، فِيمَا رَوَى عَنْ اللَّهِ تَبَارَكَ وَتَعَالَى أَنَّهُ قَالَ: «يَا عِبَادِي إِنِّي حَرَمْتُ الظَّلَمَ عَلَى نَفْسِي. وَجَعَلْتُهُ بَيْنَكُمْ مُحَرَّمًا. فَلَا تَظَلَمُوا. يَا عِبَادِي كُلُّكُمْ ضَالٌّ إِلَّا مَنْ هَدَيْتُهُ. فَاسْتَهِدُونِي أَهْدِكُمْ. يَا عِبَادِي كُلُّكُمْ جَانِعٌ إِلَّا مَنْ أَطْعَمْتُهُ. فَاسْتَطْعِمُونِي أَطْعَمَكُمْ

Dari Abu Dzarr al-Ghifary RA., dari Nabi SAW., dalam apa yang diriwayatkannya dari Rabb-nya ‘Azza Wa Jalla bahwasanya Dia berfirman, *“Wahai para hamba-Ku, sesungguhnya telah Aku haramkan atas diri-Ku perbuatan zhalim dan Aku jadikan ia diharamkan di antara kamu; maka janganlah kalian saling berbuat zhalim. Wahai para hamba-Ku, setiap kalian adalah sesat kecuali orang yang telah Aku beri petunjuk; maka mintalah petunjuk kepada-Ku, niscaya Aku beri kalian petunjuk. Wahai para hamba-Ku, setiap kalian itu adalah lapar kecuali orang yang telah Aku beri makan; maka mintalah makan kepada-Ku, niscaya Aku beri kalian makan.”*...

#### D. Ruang Lingkup Kekuasaan

Merujuk pendapat Arnold Feldman (1986: 122) kekuasaan yang dimiliki pemimpin itu mencakup kekuasaan personal dan kekuasaan posisi atau organisasional. Kekuasaan personal : kekuasaan imbalan, paksaan, ahli dan referensi. Sedangkan kekuasaan posisi dan organisasi meliputi : imbalan, paksaan dan legitimasi. Adapun gambarannya sebagai berikut;



Gambar 2. 1 jenis kekuasaan

- (1) **Kekuasaan Imbalan** (*Reward Power*).

kekuasaan ini merupakan lawan dari kekuasaan imbalan. Ini adalah rasa takut seseorang yang memiliki kekuasaan untuk menghukum atau sanksi. Menurut French & Raven, kekuasaan ini disebut Legitimasi (*Legitimate Power*). Legitimasi adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain dengan kekuasaan yang lebih besar. Menurut French & Raven, kekuasaan ini berasal dari internalisasi nilai-nilai dari orang lain. Legitimasi adalah hak legitimasi kepada agen untuk mempengaruhi mereka. Menurut French & Raven, kekuasaan ini disebut Referensi (*Referent Power*).

Adalah kemampuan untuk menghukum pengikut yang tidak menurut. Jenis kekuasaan ini merupakan lawan dari kekuasaan imbalan. Sumber kekuasaan ini adalah rasa takut seseorang yang memiliki kekuasaan paksaan memiliki kemampuan untuk menghukum atau sanksi kepada orang lain.

Yaitu kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain karena posisi kekuasaan yang lebih besar. Menurut French & Raven sumber kekuasaan ini berasal dari internalisasi nilai-nilai dari orang lain yang memberikan hak legitimasi kepada agen untuk mempengaruhi mereka.

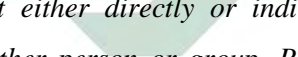
Adalah kekuasaan yang berdasarkan pada kharisma kepribadian atau gaya perilaku. Kharisma seseorang adalah dasar dari kekuasaan referensi.

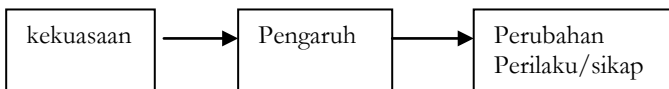
Adalah kekuasaan untuk mempengaruhi orang lain berdasarkan pada keahlian khusus. Kekuasaan ahli adalah sebuah karakteristik diri, sementara kekuasaan legitimasi, penghargaan, dan paksaan lebih besar ditentukan organisasi. seseorang yang memiliki kekuasaan ahli harus memiliki kredibilitas, reputasi dan relevansi keahliannya.

Tabel 2. 1 dasar kekuasaan & Jenis Pengaruhnya

Dasar Kekuasaan	Jenis Pengaruh
<i>Reward</i> (Imbalan)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pemimpin mampu menyediakan imbalan</li> <li>2. Bawahan memperoleh <i>reward</i> yang diinginkan</li> <li>3. Bawahan mempersepsi <i>reward</i> yang diberikan pemimpin sebagai legitimasi.</li> </ol>
<i>Coercive</i> (Paksaan)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bawahan mempersepsi bahwa pemimpin mampu mengelola hukuman tanpa komformitas untuk usaha mempengaruhi.</li> </ol>
<i>Legitimate</i> (Sah/Legitimasi)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Legitimasi berasal dari nilai-nilai atau norma internal bagi bawahan yang dilegitimasi hak pemimpin untuk mempengaruhi bawahan dan mengharuskan bawahan untuk menerima pengaruh.</li> <li>2. Legitimasi bisa berasal dari nilai budaya, penerima struktur social, dan rancangan agen yang legitimasi</li> </ol>
<i>Referent</i> (Rujukan)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bawahan mempersepsi kesatuan dan identifikasi dengan pemimpin</li> </ol>
<i>Expert</i> (Ahli/Pakar)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bawahan yakin bahwa pemimpin memiliki kelebihan pengetahuan dan kepakaran dalam bidang tertentu dan kekuasaannya terbatas pada bidang keahliannya.</li> </ol>

## E. Proses Kekuasaan Dalam Organisasi

Perlu kita cermati makna dari kekuasaan dan kewenangan yaitu: “*Influence as actions or example that either directly or indirectly, causes a change in behavior or attitude of another person or group. Power as the ability to exert influence. Formal authority is one type of power* (James A. F. Stoner: 1984:304)”.  




### Gambar 2. 2 Proses Kekuasaan Dalam Organisasi

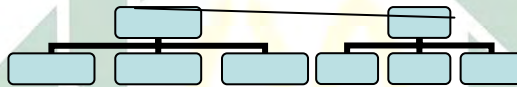
Ada dua pandangan tentang kekuasaan (kewenangan formal) dalam organisasi. Pertama, pandangan klasik dan kedua pandangan penerimaan



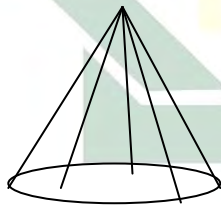
memahami; (1). Kepada siapa wewenang itu didelegasikan, siapa yang dapat mendelegasikan wewenang, dan (3). Kepada siapa mereka mempertanggung jawabkannya (akuntabilitas).

Selanjutnya Stoner (1984:309) menyatakan bahwa kekuasaan itu penting dalam kehidupan organisasi, dan tidak bisa diabaikan. Sebagai seorang manajer selain kita harus menerima dan memahami kekuasaan sebagai bagian integral dari pekerjaan, kita juga harus mempelajari untuk menggunakannya, tidak untuk menyalahgunakannya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Sebagai ilustrasi proses kekuasaan dalam organisasi kita dapat memahami Robin (1994; 275) bahwa dalam organisasi ada tingkatan-tingkatannya dan bahwa hak untuk membuat keputusan bertambah dengan naiknya seseorang dalam hierarki.



### Gambar 2. 4 Kewenangan



Gambar 2. 5 kekuasaan

Kekuasaan dan kewenangan merupakan anugerah dan ujian bagi seseorang dalam organisasi. Dalam implementasinya tidak boleh disalahgunakan ataupun diabaikan. Seseorang hendaknya profesional dalam penggunaannya, harus benar-benar mempertimbangkan garis kewenangan dan batasan dalam kekuasaan sebagaimana yang telah tertuang dalam struktur organisasi. Ke semuanya itu adalah upaya pembatas dalam melangkah dan konsentrasi untuk mewujudkan tujuan organisasi.

## F. Kesimpulan

Kekuasaan merupakan fenomena struktural yang pertama dan penting. Banyak orang yang berlomba untuk memperoleh kekuasaan dengan berbagai cara. Padahal sebenarnya kekuasaan bukan tujuan, melainkan sarana untuk mencapai tujuan. teori-teori yang mendukung kekuasaan membuktikan bahwa pemimpin organisasi dapat menerapkan konsep ini untuk mencapai tujuan dan pembuatan keputusan.

Pada dasarnya kekuasaan akan melekat pada orang yang menduduki suatu jabatan formal. Namun bila dilihat dari sumber kekuasaan maka bisa bersumber dari personal power (kekuasaan pribadi) dalam bentuk *reward*, *coercive*, *expert*, *dan referent*, sementara kekuasaan posisi atau organisasi hanya *reward*, *coercive*, *dan legitimate*.

Pada dasarnya kekuasaan dan kewenangan bersifat sementara bukan tanpa batas. Oleh karena itu para pemegang kekuasaan harus menyadari bahwa kekuasaan yang diperoleh itu amanah dan perlu dijalankan sebaik-baiknya. Allah SWT akan meminta pertanggung jawaban atas amanah yang telah diterimanya.

**G. Soal:**

1. Apakah konsep kekuasaan dalam organisasi?
2. Apa kaitannya kekuasaan dengan perubahan?
3. Bagaimana menerapkan wewenang dan kekuasaan?

## PAKET 3

## *EFFECTIVE DECISION MAKING*

## A. Muqoddimah

Setiap organisasi pendidikan, termasuk sekolah, banyak sekali aktivitas, pekerjaan, tugas, wewenang dan tanggung jawab yang harus dipikul, dilakukan dan dikerjakan oleh setiap komponen sekolah, terutama yang bersifat manusianya. Tugas, wewenang, tanggung jawab, dan aktivitas tersebut beraneka ragam dan kadang-kadang menuntut spesialisasi tertentu dalam pengerjaannya. Oleh karena itu, tidak mungkin jika keseluruhan aktivitas yang bermacam-macam tersebut hanya dilakukan oleh seorang, sebutlah misalkan saja Kepala Sekolah. Selain ia mempunyai waktu yang terbatas, ia pun punya kemampuan yang juga terbatas. Oleh karena itu, aktivitas, pekerjaan, wewenang, tugas dan tanggungjawab tersebut mesti dibagi-bagi dengan orang lain. Pembagian-pembagian demikian inilah yang dikenal dengan pengorganisasian. Salah satu akibat dari pengorganisasian adalah pengambilan keputusan.

Dalam Al Qur'an Surah Shaad: 20, dijelaskan bahwa:

وَشَدَدْنَا مُلْكَهُ، وَءَاتَيْنَاهُ الْحِكْمَةَ وَفَصَّلَ الْخِطَابِ ﴿٢٠﴾

**Artinya:** 020. Dan Kami menguatkan kerajaannya dan Kami berikan kepadanya hikmah dan kebijaksanaan dalam menyelesaikan perselisihan.

Ayat tersebut dikandung maksud bahwa Nabi Dawud a. s. adalah seorang raja pada masa kaumnya. Beliau diberikan kharisma dan kewibawaan (power), beliau juga diberikan hikmah (berupa hukum dan perundang-undangan yang mengatur tentang hak dan kewajiban). Ke dua kenikmatan tersebut digunakan







individu dalam kelompok tersebut. Dengan demikian, keputusan sebagai hasil akhir lebih merupakan keputusan politik.

Missie (1983) melihat bahwa pengambilan keputusan itu melalui proses tahapan sebagai berikut:

- 1) Suatu keputusan yang baik tergantung pada kesadaran pengambilan keputusan. Oleh karena itu, tindakan-tindakan atau keputusan-keputusan yang sudah lalu akan memberikan suatu kerangka struktur keputusan pada masa yang akan datang.
- 2) Pengenalan problemnya yang tepat, suatu keputusan dikatakan rasional bila keputusan itu dapat memilih tujuan akhir yang dikehendaki.
- 3) Mencari dan menganalisis alternatif-alternatif yang ada, serta konsekuensi-konsekuensi yang mungkin terjadi secara sistematis.
- 4) Penempatan urutan preferensi, yaitu penyusunan skala prioritas sesuai kebutuhan.
- 5) Penerimaan keputusan oleh organisasi.

Dari pemaparan di atas dapat disaring bahwa pengambilan keputusan yaitu pemilihan alternatif terbaik dari beberapa pertimbangan dengan harapan alternatif tersebut mampu mewujudkan tujuan organisasi.

### C. Proses pengambilan keputusan

Menurut Siagian (1988):

- 1) Definisi masalah, pada tahap ini para manajer akan membuat keputusan harus menemukan apa masalah sebenarnya dan kemudian menemukan bagian-bagian masalah yang harus dipecahkan serta bagian-bagian mana yang seharusnya dipecahkan.
- 2) Pengumpulan data dan analisis data, mereka harus menentukan langkah selanjutnya. Manajer pertamakali harus mengumpulkan data-data apa yang akan dibutuhkan untuk membuat keputusan yang tepat, dan kemudian















## Organisasi Dan Manajemen-Suatu Sistem



## (2) Fungsi Perencanaan (*Planning*) Dalam Keputusan

*Planning* dapat didefinisikan sebagai “keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang dari hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan” (Sondang P. Siagian, 1984 :108).

Di sini jelas bahwa *planning*, sebagai fungsi organik manajemen merupakan perumusan yang teliti dari keputusan-keputusan mengenai berbagai aspek serta kegiatan, termasuk penggunaan resources dalam rangka pencapaian tujuan. Keputusan-keputusan yang dirumuskan dalam suatu rencana mencakup struktur organisasi yang hendak diciptakan, pengadaan serta penggunaan tenaga kerja, sistem dan prosedur yang hendak dipergunakan serta alat-alat lainnya yang diperlukan untuk kelancaran kegiatan-kegiatan tersebut.

organisasi

na harus dibuat oleh orang yang mendalami teknik perencanaan

na harus disertai oleh suatu perincian yang teliti (program)

na tidak boleh terlepas sama sekali dari pemikiran pelaksanaan

na harus bersifat sederhana;

na harus luwes;

am rencana terdapat tempat pengambilan risiko;

na harus bersifat praktis dan pragmatis; dan

na harus merupakan *forecasting*.

andang proses perencanaan sebagai suatu rangkaian

dijawab dengan memuaskan. Dengan mengajukan ena

where, when, how, who, dan why. Secara filosofis, pe

na harus mempermudah tercapainya tujuan yang telah diten  
mnnya.

- na harus dibuat oleh orang-orang yang sungguh-sungguh mema  
organisasi
- na harus dibuat oleh orang yang mendalami teknik perencanaan;
- na harus disertai oleh suatu perincian yang teliti (programming);
- na tidak boleh terlepas sama sekali dari pemikiran pelaksanaan;
- na harus bersifat sederhana;
- na harus luwes;
- am rencana terdapat tempat pengambilan risiko;
- na harus bersifat praktis dan pragmatis; dan
- na harus merupakan *forecasting*.

...andang proses perencanaan sebagai suatu rangkaian perencanaan  
...ijawab dengan memuaskan. Dengan mengajukan enam pertanyaan  
...where, when, how, who, dan why. Secara filosofis, pertanyaan  
...antara rangkaian pertanyaan ini, ialah “mengapa”, karena pertanyaan  
...kepada kelima pertanyaan yang mendahuluinya.

andang proses perencanaan sebagai suatu masalah yang dengan mempergunakan teknik-teknik ilmiah (*scientific technique*). Untuk hal ini, perlu mendasarkan kepada tujuh langkah, ya

- an data-data (*collect data*) yaitu (a) fakta-fakta yang relevan dengan masalah yang hendak dicapai; (b) informasi dari unit organisasi yang





(4) Fungsi Penggerakan (Motivating) Dalam Keputusan

Penggerakan (motivating) dapat didefinisikan : “Keseluruhan proses pemberian motif bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis. (Sondang P. Siagian, 1984 : 128).

Lebih jauh, Sondang (1984: 128-134) menjelaskan bahwa motivating adalah :

1. Secara implisit berarti bahwa pimpinan organisasi berada di tengah-tengah para bawahannya dan dengan demikian memberikan bimbingan, instruksi, nasehat dan koreksi jika diperlukan;
2. Secara implisit, telah tercakup adanya usaha untuk mensinkronisasikan tujuan organisasi dan tujuan-tujuan pribadi dari para anggota organisasi;
3. Secara eksplisit, dalam pengertian ini jelas terlihat bahwa para pelaksana operatif dalam memberikan jasa-jasanya memerlukan beberapa macam perangsang.

Inti dari seluruh teori motivating ialah bahwa motif-motif pergerakan yang dipergunakan oleh administrasi dan manajemen terhadap bawahannya adalah motif senada dengan motif para bawahan itu untuk menggabungkan dirinya dengan organisasi yang bersangkutan. Motif para bawahan itu untuk menggabungkan diri dengan suatu organisasi adalah motif pemuasan kebutuhan, yang pada garis besarnya meliputi : (1) mempunyai kebutuhan yang berbentuk materi; dan (2) mempunyai kebutuhan yang berbentuk non materi.

Atau jika menggunakan istilahnya Abraham Maslow mengenai kebutuhan manusia, maka ada lima tingkat kebutuhan (*five hierarchy of needs*) yaitu :

1. Kebutuhan-kebutuhan yang bersifat fisiologis (*Physiological needs*), yang dimanifestasikan dalam tiga hal : (a) sandang, (b) pangan, dan (c) papan (tempat berlindung);









4. Ditujukan kepada fungsi-fungsi manajemen yang lainnya.

Dan yang tidak kalah penting adalah bahwa melalui fungsi penilaian akan ditemukan jawaban terhadap pertanyaan “mengapa”. Misalnya mengapa rencana tidak dapat dilaksanakan sesuai dengan keputusan/kebijakan yang telah diambil ? Mengapa organisasi tidak berjalan dengan lancar ? Mengapa disiplin pegawai merosot ?

Karena fungsi penilaian berusaha untuk menemukan jawaban terhadap pertanyaan “mengapa”, maka penilaian itu ditujukan kepada semua orang di dalam organisasi yang mencakup semua aspek kegiatan, semua peralatan dan perlengkapan, semua sistem dan prosedur kerja serta semua hubungan antara unit-unit organisasi dan antara orang-orang di dalam organisasi. Dan semua itu adalah masuk dalam ruang lingkup pengambilan keputusan. Dengan demikian maka jelas sekali fungsi penilaian ini dalam keputusan, yaitu sebagai memiliki fungsi secara kontinue dari awal hingga akhir proses keputusan.

## E. Kesimpulan

Dari uraian-uraian yang telah dikemukakan tersebut, maka secara umum penulis menyimpulkan :

- Pada hakekatnya proses manajemen adalah proses manusiawi, yang pada pelaksanaannya akan menyangkut hubungan antar manusia. Di sisi lain, manajemen pun akan melibatkan proses analitika sebagai alat pemrosesan pemecahan masalah dan pengambilan kebijakan/keputusan;
- Hambatan-hambatan dalam manajemen (*managemant problems*), dapat terjadi karena ketidaksesuaian, atau kesenjangan, atau penyimpangan antara yang seharusnya terjadi (*das sollen*) dan fakta yang ada (*das sein*);
- Jika masalah manajemen terjadi, maka manajer harus mengambil suatu keputusan/kebijakan untuk memecahkan masalah, menutup kesenjangan,



### F. Soal

1. Mengapa pengambilan keputusan dianggap penting dalam organisasi?
2. Apa manfaat pengambilan keputusan dalam organisasi?
3. Apa tahapan-tahapan yang harus dilakukan dalam pengambilan keputusan dalam organisasi?

## ORGANIZATIONAL COMMUNICATION

## A. Muqoddimah

Berinteraksi (komunikasi) tidak bisa lepas dari kehidupan manusia. Tanpa komunikasi kehidupan di dunia ini akan berhenti. Orang lain akan mengetahui apa yang sebenarnya kita inginkan hanya dengan berkomunikasi.

الَّذِينَ يُجَادِلُونَ فِي آيَاتِ اللَّهِ بِغَيْرِ سُلْطَانٍ أَتَتْهُمْ كُفْرًا مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ وَعِنْدَ الَّذِينَ ءَامَنُوا كَذَٰلِكَ يَطْبَعُ اللَّهُ عَلَىٰ كُلِّ قَلْبٍ مُّتَكَبِّرٍ جَبَّارٍ ﴿١٠﴾

*“035. (Yaitu) orang-orang yang memperdebatkan ayat-ayat Allah tanpa alasan yang sampai kepada mereka. Amat besar kemurkaan (bagi mereka) di sisi Allah dan di sisi orang-orang yang beriman. Demikianlah Allah mengunci mati hati orang yang sombong dan sewenang-wenang. ”*

Secara implisit ayat diatas menggambarkan adanya komunikasi searah, hal tersebut dapat berakibat fatal bagi segolongan yang memperdebatkan ayat (berita) yang belum tahu kondisi sebenarnya.

Komunikasi merupakan proses interaksi dua arah. Dengan harapan orang lain mengerti apa yang hendak kita lakukan. Tanpa adanya komunikasi dunia ini akan bisu, dan tidak pernah tahu perkembangan berikutnya.

## B. Pengertian Komunikasi

Komunikasi didefinisikan sebagai proses pengalihan informasi dan pemahaman antara dua atau lebih orang (Buford, Jr. & Bedein, 1988: 189). Komunikasi, dengan demikian setidaknya melibatkan dua pihak pengirim (*a sender*) dan penerima (*areceiver*). Secara teknis, komunikasi lisan akan berhasil hanya jika terjadi saling pengertian, yakni, ketika seseorang mengalihkan informasi dan membuat dirinya dipahami oleh orang lain.



komunikasi yang berbeda dapat mendorong peningkatan kinerja manajerial.

6. Komunikasi sangat penting dalam rangka hubungan organisasi eksternal yang efektif.

#### D. Proses Komunikasi

Proses komunikasi dapat dipilah ke dalam berbagai langkah berikut:

1. *Ideation*, di mana pengirim memiliki informasi untuk, atau membutuhkan informasi dari, orang lain. Informasi tersebut dapat memuat ide, fakta, opini, dan sebagainya. Akibatnya, suatu keputusan dibuat untuk dikomunikasikan.
2. *Encoding*, di mana pengirim menterjemahkan pesan ke dalam seperangkat simbol, yang ia yakini bahwa penerima yang dimaksud akan memahami.
3. *Transmission* pesan ketika diberi kode. Pesan dapat dialihkan dalam sejumlah bentuk berbeda; seperti yang dibagi Campbell et al. (1979:147) ke dalam (1) komunikasi lisan (*oral communication*), (b) komunikasi tulisan (*written communication*), atau (3) kombinasi keduanya (*combinet process of communication*).
4. Penerima menerima pesan.
5. *Decoding* di mana penerima pesan menafsirkan pesan tersebut.
6. *Understanding*
7. *Feedback* yang memberi peluang kepada pengirim untuk menentukan apakah pesan yang dimaksud telah diterima secara akurat.

## E. Hambatan Komunikasi

Komunikasi yang buruk dapat disebabkan oleh beberapa faktor: (a) intrapersonal, (b) interpersonal, (c) struktural, dan (d) teknologikal. Faktor intrapersonal adalah faktor-faktor yang muncul di dalam (*within*) diri individu yang terikat dalam proses komunikasi. Hal itu, dapat berupa persepsi selektif (*selective perception*) dan





kejelasan dan ketepatan berita. Halangan besar untuk komunikasi efektif adalah jika terjadi beraneka ragam persepsi penerima berita dengan tidak jelas, dan menggunakan saluran komunikasi. Demikian penerima, mungkin sedang memikirkan hal lain, sehingga menerima berita dari pengirim, maka penerima hanya menangkap apa yang ia dengar, tapi tidak tahu tentang isi informasinya (Luthans, 2002: 100). Walaupun komunikasi secara implisit menjadi bagian dari komunikasi, namun prinsip struktur hierarki, namun komunikasi pada dasarnya harus secara penuh dan diintegrasikan ke dalam teori komunikasi. Komunikasi pertama kali dianalisis dan dikembangkan agak merinci oleh ahli komunikasi.

Cara pemecahan persoalan komunikasi adalah Henri  
 Konsepsi “jembatan fayol” terkenal untuk menga  
 formal dalam organisasi. jika pejabat H akan berkomi  
 menurut aturan formal organisasi maka H harus melewati  
 an G. Demikian pula kalau I akan memberikan balas  
 naik melalui G, F, E, A, kemudian turun ke B, C, dan  
 yang harus dilewati oleh seorang yang akan berkomi  
 a formal. Cara semacam ini akan menghambat dan kur

yang ada dalam organisasi.

Anggota yang sama mengidentifikasi bahwa mereka berperan dalam menciptakan dan memelihara organisasi, antara lain:

1. Komunikasi itu harus diketahui secara pasti.

2. Harus ada saluran komunikasi formal pada organisasi itu seharusnya langsung dan sependek mungkin.

3. Komunikasi formal keseluruhannya hendaklah terpusat pada satu orang atau satu bagian.

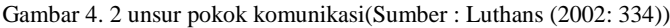
4. Organisasi yang bekerja sebagai pusat pengatur koordinasi.

ber yang sama mengidentifikasi bahwa komunikasi berperan dalam menciptakan dan memelihara organisasi, antara lain:

- 1. Komunikasi itu harus diketahui secara pasti.
- 2. Harus ada saluran komunikasi formal pada organisasi.
- 3. Komunikasi itu seharusnya langsung dan sependek mungkin.
- 4. Komunikasi formal keseluruhannya hendaklah terpusat pada satu orang.
- 5. Komunikasi yang bekerja sebagai pusat pengatur koordinasi.

- ber yang sama mengidentifikasi bahwa komunikasi berperan dalam menciptakan dan memelihara organisasi, antara lain:
- 1. Komunikasi itu harus diketahui secara pasti.
  - 2. Harus ada saluran komunikasi formal pada organisasi.
  - 3. Komunikasi itu seharusnya langsung dan sependek mungkin.
  - 4. Komunikasi formal keseluruhannya hendaklah terpusat pada satu orang.
  - 5. Komunikasi yang bekerja sebagai pusat pengatur koordinasi.

t ini yang terdiri dari tiga unsur pokok yang saling berkaitan untuk mengidentifikasi komunikasi yang relevan.



Telah banyak diketahui bahwa komunikasi sangat dipengaruhi oleh beberapa factor, antaranya, orang yang berkomunikasi, motivasi, latarbelakang pendidikan, dan prasangka pribadinya (personal biasa) (Sweeney & McFarlin, 2002: 283-284). Adapun sifat dari informasi yang ada sangat dipengaruhi oleh jumlah besar sedikitnya informasi yang diterima, cara penyajian dan pemahaman informasi, dan proses umpan balik. Ketiga factor yang mempengaruhi informasi tersebut dapat disebut dengan overload, pengertian, dan feedback.

Menurut Miller (dalam Toha, 2003: 172-173) terdapat tujuh reaksi terhadap overload informasi, antara lain:

1. Kegagalan dalam memperhitungkan informasi. Pola reaksi ini terjadi ketika seseorang sangat sibuk dengan banyak kegiatan.
2. Cenderung mengalami kesalahan.
3. Pekerjaan tertunda atau menumpuk (*delaying or quering*)
4. Terjadi proses penyaringan.
5. Cenderung menangkap informasi pada garis besarnya saja.
6. Melemparkan tugas kepada orang lain.
7. Sengaja menghindari informasi yang datang.

Pengertian. Sifat informasi yang datang juga sangat dipengaruhi oleh pengertiann dan pemahaman penerima informasi. Dengan demikian informasi yang disampaikan oleh seseorang sebagai sumber informasi kepada orang lain





## PAKET 5

# INOVASI DAN KREATIVITAS

## A. Muqoddimah

Sekolah sebagai lembaga pendidikan formal tidak bisa terhindar dari tuntutan pemenuhan kualitas layanan. Mengingat sekolah memiliki peranan strategis dalam menyiapkan sumber daya manusia berkualitas.

Namun demikian pada kenyataannya, masih terdapat berbagai kelemahan di dunia sekolah, termasuk kualitas manajerial dan pembelajarannya.

Sekolah sebagai suatu pola kerjasama antara orang-orang yang terlibat dalam kegiatan-kegiatan untuk mencapai tujuan tertentu perlu dikembangkan secara berkelanjutan. Pengembangan sekolah bukan saja ditujukan dalam upaya menghadapi perubahan lingkungan, tetapi juga menuntut para anggotanya untuk mampu melakukan berbagai hal yang bersifat inovatif.

Aktivitas perubahan dan pengembangan sekolah jelas membutuhkan kreativitas tinggi dari para anggotanya. Hal ini menunjukkan adanya keterkaitan antara inovasi organisasi dan kreativitas para anggota sekolah sebagai satu kesatuan komprehensif dalam mencapai tujuan organisasi. Upaya untuk mencapai sekolah yang inovatif dan didukung oleh upaya –upaya yang kreatif tampaknya menjadi salah satu syarat yang tidak dapat dihindari lagi. Oleh karenanya, sekolah yang maju hendaknya dapat memberikan ruang dan kesempatan bagi para anggotanya untuk berpikir, bertindak dan berupaya secara kreatif sebagai wujud pencapaian organisasi yang inovatif.

*"Dari Abu Ya'la yaitu Syaddad bin Aus r. a. dari Nabi s. a. w., sabdanya: "Orang yang **cerdik** -berakal- ialah orang yang memperhitungkan keadaan dirinya dan suka bermalah untuk mencari bekal sesudah matinya, sedangkan orang yang lemah ialah orang yang dirinya selalu mengikuti hawa nafsunya dan mengharap-harapkan kemurahan atas Allah -yakni mengharap-harapkan kebahagiaan dan*



*pengampunan di akhirat-, tanpa beramal shalih. " Diriwayatkan oleh Imam Tirmidzi dan ia mengatakan bahwa ini adalah hadits hasan. "*

Maksud hadis di atas mengandung unsur implicit yaitu seorang yang cerdik-berakal bertindak hati-hati dan penuh pertimbangan. Dengan harapan di kehidupannya ke depan akan mendapat kenikmatan. Sikap cerdik digolongkan sikap berinovasi dan berkreatifitas dalam bertindak.

## B. Inovasi

## 1. Hakikat Inovasi

Inovasi merupakan bagian dari pendidikan. Pendidikan merupakan bagian dari system social, maksudnya bagian dari suatu perubahan social yang dapat mempengaruhi individu, kelompok atau masyarakat.

Inovasi adalah suatu ide, barang, atau metode yang dirasakan atau diamati sebagai suatu hal baru bagi seseorang atau kelompok yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi atau untuk memecahkan masalah.

Inovasi dapat dihasilkan melalui **invensi**, yakni penemuan sesuatu hal yang benar-benar baru. Artinya belum ada sebelumnya atau merupakan hasil kreasi baru. Inovasi juga dapat dihasilkan melalui **diskoveri**, yakni suatu penemuan yang sebenarnya hal tersebut sudah ada namun belum diketahui orang lain.

## 2. Proses Keputusan dalam Inovasi

Awalnya sebuah inovasi lahir dari adanya ketidakpastian dalam hidup serta sebagai dampak dari adanya kebutuhan untuk mengantisipasi berbagai perubahan dan dinamika lingkungan. Proses inovasi sebagai sebuah aktivitas kemudian muncul sebagai keputusan. Proses keputusan inovasi adalah proses yang dialami oleh individu (unit pengambilan keputusan lain) melalui urutan berikut



menggunakan ide-ide baru dan membuat keputusan dalam cara yang baru untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

Inovasi dalam organisasi sangatlah penting karena terkait pada pengembangan system organisasi dan perilaku organisasi.

Adapun proses inovasi dalam organisasi ialah serangkaian aktivitas yang dilakukan seseorang mulai dari mengenal aktivitas yang dilakukan seseorang mulai dari mengenal aktivitas yang dilakukan seseorang mulai dari mengenal aktivitas yang dilakukan seseorang dalam organisasi akan dapat menimbulkan konsekuensi inovasi. Pengertian konsekuensi inovasi adalah perubahan yang terjadi dalam system sosial ataupun dalam suatu organisasi sebagai hasil dari penerimaan atau penolakan dari suatu inovasi. Dilihat dari hasil inovasi yang diperoleh dalam organisasi, konsekuensi inovasi dapat diklasifikasikan yaitu:

- a. Konsekuensi yang bermanfaat dan tidak bermanfaat; hal tersebut sangat bergantung pada hasil inovasi dalam organisasi tersebut apakah bersifat fungsional atau tidak.
- b. Konsekuensi langsung; tergantung dari perubahan yang terjadi pada individu atau kelompok dalam organisasi merespon segera atau pertama terjadi setelah adanya konsekuensi langsung.
- c. Konsekuensi yang diharapkan dengan yang tidak diharapkan; hal ini tergantung dari bagaimana perubahan itu diketahui dan direncanakan oleh anggota organisasi atau tidak.

### 3. Pengambilan keputusan Inovasi Organisasi

Pengambilan keputusan inovasi dalam organisasi memiliki karakteristik yang berbeda dari inovasi untuk individu. Menurut Rogers (1983) & Idris HM (2005):

Pengambilan keputusan dalam organisasi memegang peranan penting karena dari keputusan itu akan mempunyai pengaruh yang sangat besar dari



- Keuntungan relative dari suatu inovasi (*relative advantage*)

Inovasi dipersepsikan lebih baik dari yang telah ada. Karakteristik ini juga meliputi aspek keuntungan secara ekonomis, biaya rendah, penghematan waktu.

- **Kompabilitas Inovasi**(*Compatibility*)

Inovasi dipersepsikan konsisten dengan nilai-nilai yang ada, pengalaman masa lalu dan kebutuhan dari individu pengadopsi yang potensial. Sebuah inovasi dapat sesuai atau tidak sesuai dengan nilai sosiokultural, ide-ide baru dan kebutuhan inovasi dari individu/kelompok.

- Kompleksitas Inovasi(Complexity)

Inovasi dipersepsikan sebagai kesulitan relative untuk dipahami dan digunakan oleh individu.

- Dapat dicoba/digunakan (*Triability*).

Tingkat di mana sebuah inovasi dapat diuji coba dalam skala terbatas.

- Dapat diamati (*Observability*)

Inovasi dapat dilihat dan dikomunikasikan kepada orang lain.

## 5. Inovasi Dalam Organisasi

Rogers (1983:348) berpendapat bahwa pengertian organisasi dalam kaitan inovasi adalah suatu system yang stabil yang merupakan perwujudan kerjasama antara individu-individu untuk mencapai tujuan bersama dengan mengadakan jenjang dan pembagian tugas tertentu. Beberapa syarat organisasi adalah memiliki tujuan, pembagian tugas yang jelas, struktur organisasi yang jelas, aturan dasar (umum) dan aturan khusus dan pola hubungan informal. Kepekaan organisasi terhadap inovasi dipengaruhi oleh ukuran organisasi. karakteristik struktur organisasi (sentralisasi, kompleksitas, formalitas, keakraban antara anggota, kelenturan organisasi, karakteristik perorangan (pimpinan) dan karakteristik eksternal organisasi (system terbuka).









berpendapat bahwa (2002:365), pembuatan keputusan hampir secara umum didefinisikan “sebagai sebuah pilihan di antara beberapa alternatif”. Menurut Sweeney dan McFarlin (2002:115), yang mengartikan pembuatan keputusan sebagai “proses evaluasi dua atau lebih pilihan untuk mencapai hasil yang terbaik.

Dari pemaparan di atas disimpulkan salah satu wujud dari kreatifitas adalah dalam proses pembuatan keputusan. Kreatifitas diartikan sebagai sebuah hasil dari suatu proses berpikir memunculkan berbagai alternatif solusi di dalam memecahkan masalah. Selanjutnya kreativitas dalam pembuatan keputusan dapat dikembangkan dalam pengertian kemampuan memanfaatkan aspek kognitif dan berpikir rasional dalam menentukan sesuatu yang terbaik bagi upaya pencapaian tujuan organisasi melalui berbagai keputusan.

### **b. Kreativitas Organisasional Dalam Pembuatan Keputusan**

Kreatifitas organisasional merupakan konsekuensi logis yang harus diperhatikan dalam pembuatan keputusan. Karena organisasi merupakan kumpulan individu, maka kreativitas organisasi adalah akumulasi dari kreativitas individu. Di sisi lain, kreativitas ini juga merujuk kepada sebuah pola pembuatan keputusan yang disebut sebagai teknik partisipatif dalam pembuatan keputusan. Sebagai wujud interaksi yang dominan dari setiap individu, Proses interaksi antara ide, gagasan, serta pemikiran lainnya antar individu merupakan pokok bahasan yang menjadi dasar bagi pembentukan kreativitas organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, akan terjadi kombinasi atau paduan ide yang mengarah kepada adanya respon positif terhadap berbagai alternatif pilihan keputusan.

#### D. Kesimpulan

Proses inovasi dalam organisasi ialah serangkaian aktivitas yang dilakukan seseorang mulai dari mengenal inovasi sampai dengan menerapkan inovasi.

Kreativitas merupakan kombinasi atau paduan ide yang mengarah kepada adanya respon positif terhadap berbagai alternatif pilihan keputusan.

### E. Soal

1. Apa kaitan inovasi dan kreativitas dalam organisasi?
2. Apakah setiap organisasi dituntut untuk inovatif dan kreatif?

## PAKET 6

## KOMITMEN dan ORIENTASI NILAI

## A. Muqoddimah

Di era perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, Perguruan tinggi mempunyai tanggung jawab moral untuk meningkatkan keunggulan segenap akademisnya. Keunggulan yang mampu memenuhi perubahan kebutuhan manusia dihasilkan dari kemampuan dan komitmen yang tinggi sumber daya manusia di Perguruan Tinggi.

Sumber daya manusia adalah kekuatan yang mutlak untuk bersaing. Dessler (1997 : 23) berpendapat bahwa dalam dunia pasar yang global dan bersaing saat ini sumber daya manusia merupakan keunggulan dalam bersaing.

Untuk membangun keunggulan-keunggulan tersebut membutuhkan beberapa faktor pendukung, salah satunya adalah faktor kepemimpinan Perguruan tinggi dalam membangun komitmen pegawai atau bawahannya.

Sesungguhnya komitmen organisasi tidak terbatas kepada personel yang memangku jabatan fungsional maupun structural, melainkan kepada keseluruhan jajaran personel di dalam perguruan tinggi. Komitmen perguruan tinggi dan komitmen setiap personel dalam organisasi pada dasarnya sangat dipengaruhi oleh karakteristik organisasi. Personel dengan dasar kinerja yang tinggi akan semakin berkembang bila bekerja pada lingkungan organisasi yang memiliki komitmen kinerja tinggi yang didukung oleh kerja keras personel.

Suatu organisasi yang mempunyai budaya kerja tinggi, biasanya menuntut personelnnya untuk mempunyai komitmen kerja yang tinggi dengan etos kerja tinggi pula. Lingkungan kerja yang demikian akan membuat setiap personel termotivasi untuk mengerahkan segala daya untuk mencapai prestasi kerja yang tinggi. Semakin produktif kultur organisasi, semakin berpengaruh terhadap meningkatnya budaya kerja personel dengan komitmen kerja tinggi yang lebih

lanjut akan berpengaruh terhadap proses pertumbuhan dan perkembangan seluruh personel baik bersifat individu, kelompok maupun unit kerja dalam organisasi.

Kinerja setiap personel dipengaruhi oleh kelompok kerja, demikian juga sebaliknya kinerja kelompok ditentukan oleh kinerja anggota kelompok. Hubungan yang dinamis diantara keduanya dibutuhkan untuk memaksimalkan peluang untuk menghasilkan produktivitas organisasi yang tinggi.

Untuk dapat mencapai kesuksesan tersebut, setiap anggota personel dan pimpinan organisasi, harus mengenal teori atau pendekatan yang mendasari personel berkinerja tinggi dan metode untuk menciptakan lingkungan kerja yang berkomitmen kerja produktif.

## B. Konsep Komitmen dan Orientasi Nilai

### 1). Pengertian komitmen organisasi

Dalam Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English disebutkan bahwa "*commitment is some thing to which one has committed oneself, promise, pledge*". Jadi secara harfiah komitmen dapat diartikan sebagai janji atau kesanggupan terhadap sesuatu. Sedangkan menurut Sweeney (2002) komitmen organisasi (*organizational commitment*) adalah sikap penting/tekad pegawai yang mempunyai keinginan untuk menunjukkan perilaku keanggotaan dalam organisasi. Luthans (2001) bahwa komitmen organisasi adalah suatu sikap yang mencerminkan loyalitas atau kesetiaan pegawai pada organisasinya secara berkelanjutan di mana anggota organisasi tersebut mengekspresikan perhatiannya pada organisasi. Lebih jelas lagi bahwa komitmen meliputi ; a) keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi, b) suatu keinginan untuk mendorong berbagai upaya agar organisasi mempunyai level yang tinggi, c) keterpercayaan dan penerimaan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi.

Sedangkan Porter dan Smith (Steers dan Porter, 1983:442-443) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah :

*“A relative strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization. It can be characterized by at least three factors: 1) a*









melebihi apa yang diharapkan agar organisasi dapat maju. Pegawai dengan komitmen tinggi, ikut memperhatikan nasib organisasi.

2) Keinginan tetap berada dalam organisasi. Pada pegawai yang memiliki komitmen tinggi, hanya sedikit alasan untuk keluar dari organisasi dan keinginan untuk bergabung dengan organisasi yang telah dipilihnya dalam waktu lama.

b. Teori komitmen organisasi dengan pendekatan multidimensional.

**Luthans (2001; 237) membedakan komitmen organisasi dalam 3 dimensi yaitu:**

- 1) Komitmen afektif (*affective commitment*) yaitu keterikatan afektif atau emosional pada organisasi seperti misalnya kuatnya individu mengidentifikasi dengan terlibat dalam organisasi dan senang menjadi anggota suatu organisasi.

2) Komitmen berkesinambungan (*continuance commitment*) berarti komponen berdasarkan persepsi pegawai tentang biaya yang akan dihadapinya jika ia meninggalkan organisasi

3) Komitmen normatif (*normative commitment*) yaitu perasaan-perasaan pegawai tentang kewajiban yang harus ia berikan kepada organisasi

Untuk lebih jelas mengenai ketiga dimensi komitmen organisasi di atas akan diuraikan di bawah ini:

1) Komitmen afektif (*affective commitment*)

Pegawai yang memiliki komitmen afektif akan membangun keterikatan secara emosional pada organisasi saat mereka mengidentifikasi tujuan organisasi dan memiliki keinginan untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Identifikasi dengan organisasi terjadi pada saat nilai-nilai yang dianut oleh pegawai memiliki kesamaan dengan tujuan dari organisasi, jadi terdapat identifikasi secara psikologi dan kebanggaan dalam bergabung dengan organisasi. Pegawai dengan komitmen afektif tinggi tetap bekerja dalam organisasi karena dia ingin atau "*want to*".





2) *Berkesinambungan (continuance)*, menunjukkan keinginan untuk menjadi anggota organisasi.

#### D. Indikator-Indikator Untuk Mengukur Komitmen Organisasi

*“A relative strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization. It can be characterized by at least three factors: 1) a strong believe in and acceptance of the organization's goal and values, 2) a willingness to exert considerable effort on behalf of the organization and 3) a strong desire to maintain membership in the organization. ”*

Lebih detail lagi Luthans (2001; 236) membuat daftar sejumlah pernyataan yang mempresentasikan perasaan individual terhadap organisasinya:

1. Saya mau memberikan ikatan yang besar dalam organisasi dalam keberhasilan organisasi
2. Saya mau menceritakan pada kawan saya bahwa organisasi ini merupakan organisasi yang besar
3. Saya mau menerima hamper seluruh jenis tugas untuk membantu

organisasi

4. Saya mendapatkan bahwa nilai-nilai yang saya anut dan nilai orang sangat mirip
  5. Saya bangga menceritakan pada orang lain bahwa saya merupakan bagian dari organisasi ini
  6. Organisasi ini benar-benar memberikan inspirasi sangat bagus bagi saya untuk menampilkan kinerja terbaik
  7. Saya sangat gembira telah memilih bekerja di organisasi ini dari pada di organisasi lain
  8. Saya sangat peduli untuk membesarkan organisasi ini.
  9. Bagi saya organisasi ini yang terbaik dari berbagai organisasi yang ada
- b. Pernyataan yang negatif.
1. Saya sedikit memiliki loyalitas terhadap organisasi
  2. Saya bisa bekerja di organisasi lain sepanjang pekerjaannya sama
  3. Organisasi ini hanya merubah sedikit terhadap tingkat kehidupan saya, yang memberi alasan kepada saya untuk meninggalkan organisasi ini
  4. Terlalu banyak hambatan untuk memperoleh keuntungan yang lebih besar dalam organisasi ini
  5. Saya sering memperoleh kesulitan untuk menyetujui kebijakan-kebijakan organisasi ini yang berkaitan dengan hal penting tentang para pegawai.
  6. memutuskan untuk bekerja dalam organisasi ini adalah keputusan yang salah dalam kehidupan saya

Untuk lebih jelasnya mengenai karakteristik komitmen organisasi akan dijelaskan dibawah ini:

- a) Kepercayaan yang kuat dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi

Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi tampak melalui sikap menyetujui kebijakan organisasi, adanya kesamaan nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi" (Kuntjoro. 2002:1). Kemudian pegawai mempercayai bahwa semua kebijakan yang dibuat oleh organisasi merupakan yang terbaik.. Selain itu Susanto (1997:64) meyakini bahwa "identifikasi tujuan dan nilai perusahaan merupakan dasar untuk menumbuhkan keterikatan emosional antara karyawan dengan perusahaan".

- b) Kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi.

Untuk memahami mengenai keterlibatan pegawai dalam organisasi, Robbins

(1996:240) mengemukakan bahwa "Keterlibatan kerja sebagai derajat sejauh mana seseorang memihak secara psikologis terhadap pekerjaannya dan menganggap tingkat kinerjanya yang dipersepsikan penting untuk harga diri."

Keterlibatan pegawai dalam kegiatan organisasi ditunjukkan dengan kemauan untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang diberikan. Kuntjoro (2002:1) menyatakan bahwa "pegawai dengan komitmen tinggi akan menerima semua tugas dan tanggungjawab pekerjaan yang diberikan padanya". Kemudian Steers (Kuntjoro, 2002:1) mengemukakan 'riset menunjukkan bahwa tingkat kehadiran mereka yang memiliki rasa keterlibatan tinggi umumnya tinggi pula. ' Jadi pegawai yang bersedia untuk terlibat dalam semua kegiatan yang ada dalam organisasi akan menunjukkan tingkat kehadiran yang tinggi. Selain itu pegawai yang memiliki keterlibatan yang tinggi ikut memperhatikan masalah yang dihadapi organisasi dan berusaha membantu untuk menyelesaikan masalah dalam organisasi, kalau perlu mau mengorbankan kepentingan individu demi kepentingan organisasi.

c) Keinginan untuk mempertahankan kenggotaan di dalam organisasi

Karakteristik ini dapat ditujukan dengan kategori pegawai yang memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasi. Loyalitas pegawai terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seseorang untuk melanggengkan hubungannya dengan organisasi. Dimana pegawai merasa bahwa keputusan untuk tetap bekerja dalam organisasi sekarang adalah keputusan yang terbaik dan tidak memiliki keinginan untuk pindah kerja ke organisasi lain karena masa depan yang cerah dapat dicapai bila bekerja di lembaga ini.

#### E. Faktor-Faktor Yang Berhubungan Dengan Komitmen Organisasi.

Steers dan Porter (1983:426-427) mengemukakan beberapa aspek yang mempengaruhi beberapa aspek yang mempengaruhi komitmen pegawai:

- Karakteristik pribadi (personal characteristics), terdiri dari factor umur, masa jabatan, motivasi berprestasi, dan pendidikan
- Karakteristik yang berhubungan dengan pekerjaan (*job or related*)



c. Karakteristik structural (*Structural Characteristics*) berkaitan dengan tingkat formalisasi, ketergantungan fungsional (*functional dependence*) dan desentralisasi, partisipasi dalam pengambilan keputusan dan kepemilikan pegawai dan kontrol organisasi.

Menurut (Luthans, 2001;236) bahwa Komitmen organisasi ditentukan oleh variable personal dan organisasional jika non oraganisasi berpengaruh sedikit.. berdasarkan penelitian karir pegawai merupakan variable antara, variable persepsi terhadap kebijakan organisasi dan comitmen oraganisasi. Walau dukungan besar supervisor pada pegawai, mereka tetap mengeluh karena mereka memerlukan supervisor untuk meningkatkan karirnya.

Hasil penelitian ( Sweeney; 2002) para peneliti, membandingkan, menunjukkan bahwa pekerja Amirika mempunyai dedikasi dan komitmen yang tinggi dibanding Negara lain seperti ; Jerman, Jepang, Korea.

Menurut Dessler dalam (Luthans, 2001:237) pengembangan komitmen dalam organisasi meliputi:

Perilaku Organisasi Pendidikan 74

organisasi meliputi:

- a. Memahami nilai-nilai yang dianut warga organisasi : Bendahara sebaiknya merupakan kepercayaan manajer/jujur, amanah.
- b. Memperjelas misi dan mengkomunikasikannya : perjelas misi dan idiologi, kondisikan mereka agar berwibawa gunakan basis nilai dalam praktek( pelaksanaan job) penekanan orientasi organisasi yang bertradisi basis nilai, yang dilaksanakan dalam orientasi dan pelatihan berbasis nilai.
- c. Ciptakan jaminan keadilan organisasi: membuat prosedur yang komprehensif dalam menampung keluhan karyawan dan kembangkan komunikasi dua arah.
- d. Menciptakan komunitas organisasi : Bangun kemampuan homogenitas yang berbasis nilai, membangun kerja sama dan kebersamaan
- e. Mengembangkan semangat karyawan untuk kerja ; komit pada menyatakan komitmen, pengayaan, pemberdayaan, promosi dan pengembangan organisasi

Meningkatnya komitmen pegawai-pegawai di organisasi formal tidak terlepas dari fungsi seorang Kepala Kantor sebagai pimpinan tertinggi. Nawawi dan Martini (1993:161) menyatakan “komitmen pegawai selain tumbuh dari dalam diri masing-masing, komitmen juga dipengaruhi oleh Kepala Kantor sebagai pemimpin”. Unsur-unsur lain yang dapat meningkatkan komitmen kepada organisasi tempatnya bekerja ditentukan oleh tingkat upah, kondisi tempat bekerja, berbagai macam tunjangan kesejahteraan, jaminan kerja yang baik, adanya imbalan dan insentif. Selain itu *ekspresi verbal* berupa: pujian, penghargaan, ucapan terima kasih dari pimpinan dan rekan sejawat sangat berpengaruh terhadap peningkatan komitmen seseorang. Sistem insentif yang positif yang diperlihatkan secara jelas oleh Kepala Kantor berupa; pengisian jabatan selalu diutamakan kepada pegawai-pegawai yang sudah lama mengabdikan di lembaga organisasi tersebut, serta adanya pembinaan karier. Unsur-unsur yang diterangkan di atas merupakan pengaruh *eksternal* yang datang dari Kepala Kantor sebagai pimpinan, rekan sejawat, maupun dari masyarakat luas.

Selain itu, komitmen seseorang kepada tugasnya ditentukan pula pemahaman konseptual yang dimilikinya. Para pegawai yang memiliki





### 3. Loyalitas

## G. Timbal Balik Nilai-Nilai Individu Dan Organisasi

Sesuai dengan yang telah diuraikan diatas pada sub paket *normativ commitmen* tetang timbal balik individu terhadap organisasi, Pegawai dengan



Sesuai dengan al Qur an Surat An Nisa ayat 58 :

*Yang artinya : ..... Berikan amanah kepada yang berhak /kemampuan untuk mengemban .....*

*Yang artinya: Barang siapa menghilangkan kesedihannya orang lain maka Allah hilangkan kesedihannya di akhirat, barang siapa memudahkan kesulitan orang lain maka Allah akan memudahkan urusannya didunia dan diakhirat, barang siapa menutupi kesalahan orang lain maka Allah akan menutupi didunia dan akhirat, Allah menolong hambanya selama hamba tersebut menolong orang lain. (Dawud;juz 4; 287)*

1. Tersedianya informasi yang shohih
2. Rasa kepedulian dan tanggap perubahan
3. Saling percaya diri diantara sesama warga organisasi
4. Semangat mengembangkan diri dengan ketentuan yang konstruktif dan dinamis
5. Mengembangkan tanggung jawab organisasi ( loyal, disiplin)
6. Keterlibatan setiap warga organisasi /kebersamaan, keakraban.

Komitmen organisasi (*organizational commitment*) adalah sikap, tekad pegawai yang mempunyai keinginan untuk menunjukkan perilaku keanggotaan atau suatu sikap yang mencerminkan loyalitas, kesetiaan pegawai pada organisasinya secara berkelanjutan di mana anggota organisasi tersebut mengekspresikan perhatiannya pada organisasi, yang meliputi ; a)





## PAKET 7 MOTIVASI

### A. Pengertian motivasi

Istilah motivasi sering digunakan secara bergantian dengan istilah kebutuhan (*needs*), keinginan (*want*), dorongan (*drive*) dan gerak hati (*impuls*). Hersey and Blan Chard (1989: 72), menyatakan bahwa “istilah-istilah tersebut merupakan motif, sedangkan motivasi adalah kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu kegiatan”. Motif masih bersifat potensial dan aktualisasinya dinamakan motivasi, serta pada umunya diwujudkan dalam bentuk perbuatan nyata. Dengan demikian motivasi adalah keinginan untuk berbuat sesuatu, sedangkan motif adalah kebutuhan, keinginan, dorongan atau impuls.

Selanjutnya Harold Koontz (Hasibuan: 1996: 94), menyatakan bahwa “motivasi mengacu pada dorongan dan usaha untuk memuaskan kebutuhan atau suatu tujuan”. Motivasi adalah daya penggerak yang telah menjadi aktif, yang terjadi pada saat tertentu, terutama bila kebutuhan untuk mencapai tujuan sempat dirasakan atau mendesak.

Motivasi sangat penting artinya bagi seseorang mengingat motivasi merupakan dorongan/motif dalam diri individu yang mempengaruhi tingkah laku tertentu, serta usaha menumbuhkembangkan bagi kehidupan pribadi yang bersangkutan. Stephen Robbin (Hasibuan; 1996: 96), mengartikan bahwa “motivasi sebagai suatu kerelaan untuk berusaha seoptimal mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha untuk memuaskan beberapa kebutuhan individu”.

Berbagai eksperimen menunjukkan bahwa bekerja secara cepat dan bergabung, yaitu kerja sama secara kooperatif menambah besarnya usaha motif.





Motivasi merupakan proses psikologis yang terjadi pada diri seseorang dipengaruhi oleh berbagai faktor. Faktor-faktor tersebut dapat berasal dari diri seseorang itu sendiri (*motivasi intrinsik*) dan dapat pula berasal dari diri kita (*motivasi ekstrinsik*). Pernyataan tersebut diperkuat dengan pendapat dikemukakan oleh I. G. Wursanto (1989: 131), yang menyatakan bahwa:

...pada dasarnya motivasi itu timbul karena dua faktor, yaitu: 1) Faktor intrinsik, adalah faktor dari dalam diri manusia yang dapat berupa kepribadian, pendidikan, pengalaman, dan cita-cita; 2) Faktor ekstrinsik, adalah faktor dari dalam diri manusia, seperti gaya kepemimpinan seorang atasan, bimbingan seseorang, perkembangan situasi dan sebagainya.

Lyman Porter dan Raymond Miles (Wahjo Sumidjo; 1992: 193), yang mengatakan bahwa “ada tiga faktor utama yang berpengaruh terhadap motivasi kerja, yaitu: 1) ciri-ciri pribadi seseorang (*individual characteristic*); 2) tingkat dan jenis pekerjaan (*job characteristic*); 3) lingkungan kerja (*work situation characteristic*)”. Ketiga faktor tersebut mempunyai pengaruh besar terhadap motivasi individu agar mampu mendorong tercapainya produktivitas kerja secara optimal. Oleh karena itu, pemimpin harus mampu mengarahkan interaksi faktor-faktor karakteristik individu, karakteristik lingkungan kerja/organisasi dan karakteristik pekerjaan.

Menurut Peterson dan Plowman (Hasibuan; 1996: 92), mengatakan bahwa keinginan orang untuk bekerja karena adanya:

1) Keinginan untuk hidup (*The desire to live*): merupakan keinginan utama dari setiap orang. Manusia bekerja untuk dapat makan dan minum untuk dapat melanjutkan hidupnya; 2) Keinginan untuk memiliki sesuatu (*The desire for possession*): merupakan keinginan manusia yang kedua dan ini merupakan salah satu sebab mengapa manusia mau bekerja; 3) Keinginan akan kekuasaan (*The desire for power*): merupakan keinginan selangkah di atas keinginan untuk memiliki, mendorong orang mau bekerja; 4) Keinginan akan pengakuan (*The desire for recognition*): merupakan jenis terakhir dari kebutuhan dan juga mendorong orang untuk bekerja.











Teori motivasi Claude S. George.

a) Teori Motivasi Klasik oleh F. W Taylor

Menurut teori ini motivasi para pekerja hanya untuk dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasan biologis saja, yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seseorang. Kebutuhan dan kepuasan biologis ini akan terpenuhi jika gaji atau upah (uang atau barang) yang diberikan cukup besar. Jika gaji atau upah karyawan dinaikkan maka semangat bekerja mereka akan meningkat.

b) Teori Hirarki Kebutuhan (*Needs Hierarchy*) oleh Maslow

Menurut teori ini, kebutuhan dan kerpuasan pekerja identik dengan kebutuhan biologis dan psikologis, yaitu berupa materiil dan non materiil. Teori ini menjelaskan bahwa manusia merupakan makhluk yang keinginannya tak terbatas atau tanpa henti. Alat motivasinya adalah kepuasan yang belum terpenuhi serta kebutuhan kerjanya. Menurut Abraham Maslow, manusia memiliki lima tingkatan kebutuhan, yaitu: *physiological, safety, social, esteem, self actualization needs*. Kebutuhan yang paling rendah adalah kebutuhan fisiologi. Apabila kebutuhan fisiologi ini belum terpenuhi maka manusia terus berusaha memenuhinya, sehingga kebutuhan yang lain berada pada tingkat yang lebih rendah. Sebaliknya apabila kebutuhan fisiologi telah terpenuhi maka kebutuhan berikutnya akan menjadi kebutuhan yang paling tinggi.

(1) *Pertama*: Kebutuhan fisiologis (*psysiological needs*).

Kebutuhan ini paling rendah tingkatannya dan memerlukan pemenuhan yang paling mendesak, misalnya kebutuhan akan makanan, minum, air dan udara.

(2) *Kedua*: Kebutuhan rasa aman (*safety needs*).

Kebutuhan ini adalah suatu kebutuhan yang mendorong individu untuk memperoleh, ketentraman, kepastian, dan keteraturan dari

(3) *Ketiga: Kebutuhan kasih sayang (belongingness and love needs).*

(4) *Keempat*: Kebutuhan akan rasa harga diri (*esteem needs*).

(5) *Kelima*: kebutuhan akan aktualisasi diri (*need for self actualization*)

Kelima kebutuhan yang dikemukakan Maslow membentuk suatu hierarki atau tangga dan setiap kebutuhan hanya aktif apabila kebutuhan yang lebih rendah terpenuhi.



c) Teori Dua Faktor oleh Frederick Herzberg

Toeri ini dikembangkan oleh Fredrick Herzberg yang pada hakekatnya sama dengan teori Maslow. Menurutny ada dua faktor yang penting yaitu:

(1) Faktor-faktor pemeliharaan (*maintenance Faktor*)

Merupakan faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat pekerja yang ingin memperoleh ketentraman badaniah.

## (2) Faktor-faktor Motivasi (*motivation Factor*)

Merupakan faktor motivasi yang menyangkut kebutuhan psikologis yang berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan. Misalnya: ruang kerja yang nyaman, penempatan kerja yang sesuai dan lain-lain.

Teori dua faktor ini sering disebut juga dengan konsep Higiene, yang mencakup:

- (1) Isi pekerjaan: prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggungjawab dan pengembangan potensi individu;
- (2) Faktor Higiene: gaji dan upah, kondisi kerja, kebijakan dan administrasi perusahaan, hubungan antar pribadi dan kualitas supervisi.

Dari konsep higiene dapat diketahui bahwa dalam perencanaan pekerjaan, bagi pekerja haruslah senantiasa terjadi keseimbangan antara kedua faktor ini.

d) Teori Motivasi Prestasi (*Achievement Motivation*) oleh Mc. Clelland

Teori ini menyatakan bahwa seorang pekerja memiliki energi potensial yang dapat dimanfaatkan tergantung pada dorongan motivasi, situasi dan peluang yang ada. Kebutuhan pekerja yang dapat memotivasi gairah kerja adalah:

(1) Kebutuhan akan berprestasi;

Suatu kebutuhan yang mengandung resiko moderat dan situasi-situasi ketika seseorang dapat memberikan kontribusi nyata. Pegawai lebih suka menerima kebaikan yang cepat tentang prestasinya, yang





Teori ini didasarkan kepada tiga komponen, yaitu:

- (1) Harapan (*Expectancy*), adalah suatu kesempatan yang diberikan akan terjadi karena perilaku.
- (2) Nilai (*Valence*), adalah akibat dari perilaku tertentu yang mempunyai nilai/martabat tertentu (daya atau nilai motivasi) bagi setiap individu yang bersangkutan.
- (3) Pertautan (*Instrumentality*), adalah besarnya probabilitas, jika bekerja secara efektif apakah akan terpenuhi keinginan dan kebutuhan tertentu yang diharapkan.

### b) Teori Keadilan (Equity Theory)

Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Dengan demikian atasan harus bertindak adil dengan semua bawahannya. Penilaian dan pengakuan mengenai perilaku bawahan harus dilakukan secara objektif. Pemberian kompensasi atau hukuman harus berdasarkan penilaian yang objektif dan adil. Jika prinsip ini diterapkan dengan baik oleh pimpinan maka semangat kerja bawahan cenderung akan meningkat.

c) Teori Pengukuhan (*Reinforcement Theory*)

Teori ini didasarkan atas sebab dan akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi. Teori ini tidak menggunakan konsep suatu motif atau proses motivasi, akan tetapi teori ini menjelaskan tentang bagaimana konsekwensi perilaku di masa yang lalu mempengaruhi tindakan di masa yang akan datang dalam suatu siklus proses belajar. Dalam pandangan teori ini individu bertindaklah tertentu karena di masa lalu mereka belajar bahwa perilaku tertentu akan mengakibatkan sesuatu yang tidak menyenangkan.

Hasibuan (1996: 121), mengemukakan bahwa, teori pengukuhan ini terdiri dari dua jenis, yaitu:







Keempat faktor motivator meliputi: 1) harapan untuk berprestasi; 2) upaya untuk tetap berprestasi pada pekerjaan yang lebih tinggi; 3) peluang untuk menunjukkan kemampuan; dan 4) kesempatan untuk mengikuti pendidikan. Sementara enam faktor hygiene terdiri dari: 1) kebijakan *top-down*; 2) Bimbingan arahan dan dukungan atasan langsung; 3) upaya kreatif pegawai dalam menghadapi masalah; 4) hubungan antar teman kerja; 5) Status; dan 6) jaminan terhadap rasa aman lahir batin.

## F. Profil pegawai yang termotivasi

Ada beberap ciri umum pegawai yang mempunyai motivasi yang tinggi dalam bekerja. Ciri-ciri tersebut menurut Arep (2003: 17), adalah sebagai berikut:

- 1) bekerja sesuai dengan standar;
- 2) senang bekerja;
- 3) merasa berharga;
- 4) bekerja keras;
- 5) sedikit pengawasan; dan
- 6) semangat juang tinggi.

Sedangkan Anik Gufron (1993: 11), mengatakan bahwa indikator motivasi kerja adalah mencakup:

- 1) Kekuatan yang bersifat satiesfier (*motivator*); Kekuatan ini meliputi dorongan untuk bekerja, minat terhadap tugas, penghargaan terhadap tugas dan peluang untuk berkembang;
- 2) Kekuatan yang bersifat dissatisfier (*hygiene*) Kekuatan ini meliputi kualitas kepemimpinan, dan hubungan interpersonal dengan sesama karyawan.

## G. Tokoh yang Merumuskan Teori

1. Teori Motivasi Klasik oleh F. W Taylor, menurut teori ini motivasi para pekerja hanya untuk dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasan biologis saja, yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seseorang.





## ***JOB SATISFACTION***

## A. Muqoddimah

Aktivitas yang dilakukan manusia selalu disertai dengan keahlian khusus, walaupun belum disertai dengan pengalaman. Kemudian dia mengerjakan pekerjaan dengan baik sehingga dia berbeda dengan orang yang tidak bekerja. Orang yang mempunyai keinginan tidak bekerja termasuk golongan orang tercela, begitu pula dengan orang yang mengerjakan sesuatu pekerjaan dengan tidak baik. Dalam Surah Fushshilat: 46

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا فَلِنَفْسِهِ ۖ وَمَنْ أَسَاءَ فَعَلَيْهَا ۚ وَمَا رَبُّكَ بِظَلَمٍ لِلْعَبِيدِ ﴿٤٦﴾

Artinya: "046. Barangsiapa yang mengerjakan amal yang saleh maka (pahalanya) untuk dirinya sendiri dan barangsiapa yang berbuat jahat maka (dosanya) atas dirinya sendiri; dan sekali-kali tidaklah Tuhanmu menganiaya hamba-hamba (Nya). "

Baik disadari maupun tidak ayat di atas merupakan gambaran akibat dari pekerjaan manusia. Manusia yang berusaha seoptimal mungkin akan mendapatkan kepuasan dari apa yang dia kerjakan.

Eksistensi peran manusia dalam organisasi meningkat dari waktu ke waktu, searah dengan meningkatnya kedudukan manajemen dari seni menjadi ilmu pengetahuan yang menarik untuk dipelajari.

Menurut James A. F Stoner, et (1995: 33), mengelompokkan teori-teori manajemen, terhitung sejak tahun 1890, menjadi:

1. *Scientific management school*
2. *Classical organizational theory school;*
3. *The behavioral school*
4. *Management science*
5. *The system approach*
6. *The contingency approaches*



Dalam memberikan rumusan pengertian “job”, penulis lebih sependapat dengan William b. Wether, and Keith Davis (1996:117) yang menyatakan bahwa “*a job is a pattern of task, duties, and responsibilities that can be done by a person.*” (Tugas-tugas tersebut dilihat sebagai pola, yang di dalamnya tercakup kewajiban-kewajiban dan tanggung jawab.

Menurut penulis, tugas-tugas tersebut bergandengan dengan adanya kewajiban-kewajiban untuk melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepada seseorang. Kemudian ketika melaksanakan kewajiban-kewajiban harus disertai dengan tanggung jawab.

Fred Luthans (2002: 230) merumuskan pengertian job satisfaction sebagai *“a result of employees” perception of how well their job provides those things that are viewed as important*. Fred Luthans (2002:230) berpendapat bahwa *“job satisfaction is an emotional response to a job situation. As such, it cannot be seen; it can only be inferred”*. Tidak bisa dilihat hanya bisa disimpulkan.

Rumusan pengertian tersebut tampak sederhana, namun mempunyai makna yang luas. Paul D. Sweeney & Dean B. Mc Farlin memulai uraiannya tentang *job satisfaction* dengan mengajukan pertanyaan seberapa besarakah anda menyukai job anda?”. Untuk menjawab pertanyaan yang tampaknya sederhana itu ternyata tidak mudah.

Penulis berpendapat bahwa kepuasan kerja ditentukan oleh perasaan seseorang yang berkaitan dengan jenis dan banyaknya tugas, Kewajiban-kewajiban yang harus dilaksanakan serta tanggung jawab yang dipikulnya. Perasaan dan persepsi seseorang terhadap *job* berimplikasi terhadap penilaian tugas, kewajiban dan tanggung jawab yang sedang dihadapinya, Apakah pekerjaannya itu menyenangkan, menyedihkan atau sebaliknya.

### C. Karakteristik Pentingnya Job.

Menurut Luthans ada lima karakteristik penting dari Job yang dapat



mempengaruhi respons seseorang, yaitu;

1. *The work it self*
2. *Pay*
3. *Promotion opportunities*
4. *Supervision*
5. *Coworkers.*

Menurut James L Gibson (1997: 106) menjelaskan:

1. *Pay, the amount received and the perceived equity of pay*
2. *Job. The extent to which job tasks are considered interesting and provide opportunities for learning are for accepting responsibility.*
3. *Promotion opportunity. The availability of opportunities for advancement.*
4. *Supervisor. The supervisor's abilities to demonstrate interest in a concern about employees.*
5. *Co-workers. The extent to which co workers are friendly, competent and supportive.*

Apabila karyawan menyenangi job yang dibebankan kepadanya, maka karyawan itu akan bersikap positif. “*Job satisfaction is a positive attitude toward one’s job*” (Daft, 2003:483). Hal tersebut juga dinyatakan oleh Stephen P. Robbins, bahwa “job satisfaction is an individual’s general attitude toward his or her job” (Robbins, 2003:25).

Menurut Ricky W. Griffin and Ronald J. Ebert, adanya kepuasan kerja di kalangan pekerja tampak dari tingginya moral mereka, yaitu sikap keseluruhan karyawan dalam lingkungan kerja. Moral mencerminkan bahwa kebutuhan-kebutuhan mereka dapat dipenuhi melalui pekerjaan mereka.

Penulis berpendapat bahwa kepuasan kerja akan terlihat apabila seseorang mampu bersikap loyal terhadap lingkungan kerja. Loyalitas merupakan tolok ukur dari tingginya moral pekerja.

Lingkungan kerja merupakan tempat di mana pekerja menghabiskan sebagian kesehariannya. Yang termasuk dari lingkungan kerja adalah: Pemimpin perusahaan, afiliasi kelompok kerja, kebijakan dan prosedur kerja, serta

kenyamanan kerja. Untuk mencapai kepuasan kerja karyawan maka lingkungan kerja harus mampu membuat job design yang dapat membuat karyawan semangat dan puas.

## D. Kesimpulan

Penulis berpendapat bahwa kepuasan kerja ditentukan oleh perasaan seseorang yang berkaitan dengan jenis dan banyaknya tugas, Kewajiban-kewajiban yang harus dilaksanakan serta tanggung jawab yang dipikulnya. Perasaan dan persepsi seseorang terhadap *job* berimplikasi terhadap penilaian tugas, kewajiban dan tanggung jawab yang sedang dihadapinya, Apakah pekerjaannya itu menyenangkan, menyedihkan atau sebaliknya.

Kepuasan kerja akan terlihat apabila seseorang mampu bersikap loyal terhadap lingkungan kerja. Loyalitas merupakan tolok ukur dari tingginya moral pekerja.

Lingkungan kerja merupakan tempat di mana pekerja menghabiskan sebagian kesehariaannya. Yang termasuk dari lingkungan kerja adalah: Pemimpin perusahaan, afiliasi kelompok kerja, kebijakan dan prosedur kerja, serta kenyamanan kerja. Untuk mencapai kepuasan kerja karyawan maka lingkungan kerja harus mampu membuat job design yang dapat membuat karyawan semangat dan puas.

### E. Soal

1. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap pengembangan organisasi?
2. Bagaimana karyawan dapat mengungkapkan ketidakpuasan?

# KONFLIK DALAM ORGANISASI





perhatian kita adalah konflik yang disebabkan oleh masalah struktural.

**F. Beberapa kemungkinan penyebab konflik, adalah:**

## 1. Saling Ketergantungan Pekerjaan

Kesaling tergantungan pekerjaan merujuk kepada sejauh mana dua unit dalam sebuah organisasi saling tergantung satu sama lain pada bantuan, informasi, kerelaan, atau aktivitas koordinasi lain untuk menyelesaikan tugas masing-masing secara efektif.

## 2. Ketergantungan Pekerjaan Satu Arah

Prospek bagi terjadinya konflik akan lebih besar jika sebuah unit secara unilateral bergantung pada yang lain. berlawanan dengan kesalingtergantungan, ketergantungan pekerjaan satu arah berarti bahwa keseimbangan kekuasaan telah bergeser. Prospek dari konflik pasti lebih tinggi karena unit yang dominan mempunyai dorongan yang sedikit saja untuk bekerja sama dengan unit yang berada di bawahnya.

### 3. Diferensiasi Horizontal yang Tinggi

Makin besar perbedaan yang terdapat diantara unit, makin besar pula kemungkinan timbulnya konflik. Jika unit-unit dalam organisasi amat didiferensiasi, maka tugas yang dilakukan masing-masing unit dan sub lingkungannya yang ditangani oleh masing-masing sub unit cenderung tidak sama. Hal ini, pada gilirannya, akan mengakibatkan terjadinya perbedaan internal yang cukup besar di antara unit-unit.

#### 4. Formalisasi yang Rendah

Peraturan mengurangi konflik dengan mengurangi kedwianartian. Farmalisasi yang tinggi membangun cara-cara yang distandarisasi bagi unit-unit untuk saling bergaul. Penetapan mengenai peran harus jelas sehingga para anggota unit tersebut mengetahui apa yang diharapkan dari yang lain. sebaliknya, jika formalisasi itu rendah, potensi terjadinya pertikaian mengenai batas-batas

kekuasaan akan meningkat.

## 5. Ketergantungan Pada Sumber Bersama yang Langka

Potensi konflik dipertinggi jika dua unit atau lebih bergantung pada pool sumber yang langka seperti ruang gerak fisik, peralatan, dana operasi, alokasi anggaran modal atau jasa-jasa staf yang disentralisasi seperti pool untuk mengetik.

## 6. Perbedaan dalam Kriteria Evaluasi dan Sistem Imbalan

Makin banyak evaluasi dan imbalan manajemen yang menekankan prestasi setiap departemen secara terpisah-pisah ketimbang secara gabungan, maka makin besar pula konfliknya. Kita melihat bukti ini pada organisasi sepanjang waktu.

## 7. Pengambilan Keputusan Partisipatif

Bukti menunjukkan bahwa pengambilan keputusan secara bersama, di mana mereka yang akan terkena oleh suatu keputusan diikutsertakan dalam badan yang mengambil keputusan, akan mendorong terjadinya konflik.

## 8. Keanekaragaman Anggota

Makin heterogen anggota, makin kecil kemungkinan mereka bekerja dengan tenang dan bersama-sama. Telah ditemukan bahwa ketaksamaan para individu, seperti latar belakang, nilai-nilai, pendidikan, umur, dan pola-pola sosial akan lebih mengurangi kemungkinan hubungan antar pribadi antara wakil-wakil unit dan pada gilirannya akan mengurangi jumlah kerja sama antara masing-masing unit.

## 9. Ketaksesuaian Status

Konflik terstimulasi jika terjadi ketaksesuain dalam penilaian status atau karena adanya perubahan dalam *hierarki* status.

## 10. Ketakpuasan Peran

Yang dekat dengan ketaksesuaian status adalah ketidakpuasan peran. Ketakpuasan peran dapat berasal dari sejumlah sumber, salah satu diantaranya *Perilaku Organisasi Pendidikan* \_\_\_\_\_ 111





organisasi.

Berdasarkan tinjauan sumber konflik, Walton membedakan “*substantive issues*” (yaitu perselisihan tentang tujuan dan sarana, dan persaingan untuk mendapatkan barang langka- dan “*emotional issues*”, yaitu perasaan-perasaan negatif di antara kedua belah pihak. Pendapat owen (1987: 245) bahwa suatu konflik mula-mula dapat berupa substantif (yaitu konflik yang berakar pada substantif tugas) selanjutnya berkembang menjadi *affective* yaitu konflik berdasarkan emosi, atau aspek emosional dari hubungan antar individu).

Dari tinjauan jumlah subyek yang terlibat konflik dapat dijelaskan Luthans (1992;370) bahwa perilaku interaktif dapat terjadi pada individu, antar individu, kelompok atau organisasi. untuk itu konflik dapat terjadi pada tingkat individu (*intraindividual conflict*), antar individu (*interpersonal conflict*), antar kelompok (*intergroup conflict*), dan tingkat organisasi (*organitational conflict*). Owen juga sependapat, “ konflik dapat terjadi pada diri seseorang atau unit social tertentu yang disebut intrapersonal atau intragroup. Konflik juga terjadi pada dua atau lebih orang atau unit social yang disebut konflik interpersonal, intergroup. Sementara itu Anoraga dan Suyati (1995: 132-133), membedakan lima jenis konflik dalam kehidupan organisasi, yaitu; (1). Konflik dalam diri individu, (2). Konflik antar individu, (3). Konflik antara individu dalam kelompok, (5). Konflik antar kelompok antar organisasi yang sama, dan (5). Konflik antar orgaisasi. Menurut Handoko (1993: 349), ada lima jenis konflik dalam kehidupan organisasi, yaitu: 1) konflik dalam diri individu; 2) konflik antar individu dalam organisasi; 3) konflik antar individu dan kelompok; 4) konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama; 5) konflik antar organisasi.

Dari gambaran diatas dapat dikatakan bahwa konflik internal organisasi dapat terjadi dalam tataran individu, kelompok, maupun pada tingkat organisasi secara keseluruhan. Konflik pada tingkat individu lebih bersifat afektif atau psikologis, termasuk yang terkait dengan kepribadian. Konflik pada tingkat

*Perilaku Organisasi Pendidikan* \_\_\_\_\_ 118

kelompok pada dasarnya merupakan konflik antar unit organisasi. Pada tingkat organisasi, Luthan (1992. : 391) membedakan konflik dari segi struktur organisasi, yang meliputi: (a). *Hierarcical conflict*, (b). *functional conflict*, (c). *line-staff conflict*, (d). *formal-informal conflict*.

Berdasarkan anggapan feomenal konflik dibedakan menjadi, menurut Kast dan Rosenzweig (1974: 317) konflik dibedakan menjadi; (a). konflik yang masih laten (kondisi), (b). konflik yang sudah disadari keberadaanya (Kognisi), (c). konflik yang sudah terasa (afeksi), (d). konflik yang sudah nyata (perilaku) dan suasana pasca konflik(kondisi).

Berdasarkan dampak konflik terhadap organisasi, maka dapat dibedakan adanya (a). *functional konflik*, (b). *dysfunctional conflict* (Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, 2000: 226). Konflik fungsional adalah suatu konfrontasi antar kelompok yang meningkatkan dan menguntungkan kinerja organisasi. konflik disfungsional adalah setiap konfrontasi atau interaksi antar kelompok yang merusak atau interaksi antar kelompok yang merusak atau merugikan organisasi, atau menghalangi pencapaian berbagai tujuan organisasi.

## H. Metoda –Metoda Pengelolaan Konflik

Ada tiga bentuk manajemen konflik, yaitu:

1. Simulasi konflik dalam satuan-satuan organisasi, di mana pelaksanaan kegiatan lambat karena tingkat konflik terlalu rendah. Metode ini meliputi: a) pemasukan atau penempatan orang luar ke dalam kelompok; b) penyusunan kembali organisasi; c) penawaran bonus, pembayaran insentif, dan penghargaan untuk mendorong persaingan; d) pemilihan manajer-manajer yang tepat; dan e) perlakuan yang berbeda dengan kebiasaan.





## PAKET 10

## LEARNING ORGANIZATION

## A. Muqoddimah

Memasuki pasar bebas, jika kita melihat tentang masalah sumber daya manusia, kesiapan Negara dalam menghadapi tantangan penyediaan sumber daya manusia yang bermutu belum maksimal.

Selama ini banyak perusahaan di Indonesia sukses karena adanya praktek monopoli, proteksi dan subsidi, terutama industry-industry yang dianggap memiliki posisi kunci dan strategis. Praktek ini tentunya akan hilang pada era liberalisasi perdagangan nanti. Oleh sebab itu mau tidak mau perusahaan harus mengubah landasan suksesnya agar dapat mencapai keunggulan bersaing dalam era perdagangan bebas nanti.

Djawahir (SWA, 2002) mengemukakan suatu fenomena bahwa perusahaan masih menyarankan karyawannya hanya untuk bekerja dengan prosedur yang telah ditentukan. Kondisi seperti ini akan melahirkan orang-orang yang hanya bisa bekerja tetapi tidak bisa berfikir. Sehingga hal tersebut dapat diartikan bahwa sumber daya manusia termasuk salah satu input (factor produksi) dan bukan sebagai asset (mitra kerja perusahaan).

Pernyataan di atas tidaklah sesuai dengan filsafat pemberdayaan manusia dewasa ini dalam wilayah organisasi. Kompetisi global harus dihadapi dengan meningkatkan kontribusi sumber daya manusia. Sebagaimana dikemukakan oleh Pfefer (1996) bahwa pada saat ini hanya ada satu landasan untuk keunggulan bersaing yang lestari bagi perusahaan, yaitu bagaimana mengelola faktor sumber daya manusia di perusahaan.

Pengelolaan sumber daya manusia yang mengarah pada pencapaian prestasi dapat dilakukan dengan menumbuhkan situasi kompetisi antar karyawan.





Peter Senge (1990) mengatakan sebuah organisasi pembelajar adalah organisasi “yang terus menerus memperbesar kemampuannya untuk menciptakan masa depannya. ” Dan berpendapat mereka dibedakan oleh lima disiplin, yaitu: penguasaan pribadi, model mental, visi bersama, pembelajaran tim, dan pemikiran system.

- 1) Tidaklah semata-mata jumlah pembelajaran masing-masing anggota.
- 2) Pembelajaran itu membangun pemahaman yang luas terhadap keadaan internal maupun eksternal melalui kegiatan-kegiatan dan sistem-sistem yang tidak tergantung pada anggota-anggota tertentu.
- 3) Pembelajaran tidak hanya tentang penataan kembali atau perancangan kembali unsure-unsur organisasi.
- 4) Pembelajaran lebih merupakan suatu bentuk meta-pembelajaran yang mensyaratkan pemikiran kembali pola-pola yang menyambung dan mempertautkan potongan-potongan sebuah organisasi dan juga mempertautkan pola-pola dengan lingkungan yang relevan.
- 5) Pembelajaran organisasi adalah suatu proses yang seolah-olah mengikat beberapa sub-proses, misalnya perhatian, penafsiran, pencarian, pengungkapan, dan penemuan, pilihan, pengaruh dan penilaian.
- 6) Pembelajaran organisasi mencakup baik unsur kognitif, misalnya pengetahuan dan wawasan yang dimiliki bersama oleh para anggota





Tabel 10. 1. Perbedaan Mendasar antara learning organization & Tradisional Organisasi:

Fungsi	Tradisional Organisasi	Learning organisasi
Determinasi Tujuan	Visi disediakan oleh manajemen puncak	Visi berasal dari banyak orang, tempat, namun top manajemen tanggung jawab
Formulasi dan implementasi ide-ide	Top manajemen menentukan apa yang harus diperbuat	Diambil dari seluruh level organisasi
Sifat dasar pemikiran organisasi/	Tiap orang bertanggungjawab pada pekerjaannya, serta terfokus pada pengembangan kompetensi pribadi	Pribadi-pribadi memahami pekerjaannya dan keterkaitannya dengan yang lainnya.
Konflik	Konflik diselesaikan melalui kekuasaan serta pengaruh hirarkis	Konflik diselesaikan melalui kolaborasi pembelajaran dan integrasi perbedaan pandangan pribadi melalui organisasi
Kepemimpinan dan motivasi	Peran pimpinan adalah menetapkan visi organisasi, member <i>reward</i> dan penghargaan, mengawasi seluruh aktivitas pekerja.	Peran pimpinan adalah: mengembangkan share vision, mengilhami komitmen, mendorong efektifitas pembuatan keputusan melalui kepemimpinan karismatik dan bersahaja.

Megginson dan Pedler (Dale, 2003) memberikan sebuah panduan mengenai konsep organisasi pembelajaran, yaitu:

“Suatu ide yang dapat bertindak sebagai bintang penunjuk. Ia bisa membantu orang berfikir dan bertindak bersama menurut apa maksud gagasan semacam ini bagi mereka sekarang dan di masa yang akan datang, seperti halnya semua visi, ia bisa membantu menciptakan kondisi di mana sebagian ciri-ciri organisasi pembelajar dapat dihasilkan.”

Kondisi-kondisi tersebut adalah:





Mengingat orientasi pengembangan sumber daya manusia dewasa ini, organisasi perusahaan dituntut untuk selalu memperhatikan perubahan-perubahan yang terjadi terutama hal diluar organisasi. saat ini orang menyadari bahwa perubahan terjadi sangat cepat. Semua aspek mengalami perubahan. Gaya hidup, tradisi, teknologi, perekonomian bahkan kepemimpinan mengalami pergeseran-pergeseran yang jauh berbeda dari dasawarsa sebelumnya.

Suasana persaingan global mengacu pada dua hal: (1). Persaingan antar perusahaan, (2). Persaingan antar individu di dalam perusahaan. Kondisi ini berarti untuk sukses maka perusahaan atau organisasi harus meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya untuk selanjutnya bergerak menuju “perang” yang sebenarnya yaitu perang antar perusahaan. (Pfefer, 1996).

Hasil penelitian Mc. Cleland (Gibson, 1996) menemukan adanya hubungan motivasi berprestasi (*need for achievement*) dengan keinginan mencapai suatu tujuan. Jika seseorang mempunyai motivasi tinggi, maka ia terdorong untuk menetapkan tujuan yang penuh tantangan, serta menggunakan ketrampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk pencapaiannya. Kehadiran orang lain akan memacu produktivitasnya. Orang lain sebagai pemacu yang melahirkan perilaku kompetitif dalam mencapai tujuan yang menantang.

Pendapat tersebut menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara keinginan berkompetisi dengan motivasi berprestasi. Orang-orang yang ingin bersaing dan mengungguli orang lain pada dasarnya memiliki motivasi berprestasi yang tinggi. Hal ini menyebabkan mengapa mereka selalu berorientasi pada kesuksesan. Selain itu cirri lain yang utama adalah mereka selalu menginginkan perubahan.

Menurut Agryris (dalam Luthan: 112, 2002) Organisasi pembelajaran menerapkan dua pendekatan yang berbeda, yaitu: single-loop dan double loop. Pada pendekatan *single loop* pembelajaran melibatkan kapasitas organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan. Sehingga tidak dihasilkan perubahan yang

*Perilaku Organisasi Pendidikan*



### E. Implementasi *Learning Organization* dalam Kompetisi Kerja

Bernstein, Rikov, Srull, & Wickens (1988) mengatakan bahwa kompetisi terjadi ketika individu berusaha mencapai tujuan untuk diri mereka sendiri dengan cara mengalahkan orang lain.

Kompetisi adalah usaha untuk melawan atau melebihi orang lain. Menurut Hendropuspito (1989) persaingan atau kompetisi ialah suatu proses social, di mana beberapa orang atau kelompok berusaha mencapai tujuan yang sama dengan cara yang lebih cepat dan mutu yang lebih tinggi.

Jadi kompetisi adalah aktivitas dalam mencapai tujuan dengan cara mengalahkan orang lain atau kelompok. Individu atau kelompok memilih untuk berkompetisi tergantung dari struktur *reward* dalam suatu situasi. Salah satunya adalah *competitive reward structure* di mana tujuan yang dicapai seseorang memiliki hubungan *negative*, artinya ketika kesuksesan telah dicapai oleh suatu pihak maka pihak lain akan mengalami kekalahan.

Masing-masing individu didorong oleh alamnya sendiri untuk melewati proses seleksi menuju keadaan yang semakin sempurna (teori Darwin dan Spencer). Melalui perjuangan hidup makhluk hidup yang lemah tersingkir dari kehidupan, sedangkan yang kuat terus bertahan melewati proses seleksi baru. Prinsip *the survival of the fittest* (yang bertahan adalah yang bermutu paling baik). Kemudian dikembangkan sebagai landasan dari semua bentuk persaingan.

Dengan persaingan masyarakat mengadakan seleksi untuk mencapai kemajuan. Jadi persaingan mempunyai beberapa fungsi positif, yaitu:

- (1) Persaingan merupakan pendorong yang positif bagi manusia dan masyarakat untuk terus-menerus mencapai tahap-tahap kemajuan yang makin tinggi.
- (2) Dengan persaingan orang didorong untuk memusatkan perhatian dan pikiran, tenaga dan sarana untuk mencapai hasil yang lebih baik daripada hasil yang dicapai kini, bahkan hasil terbaik di antara orang-orang lain.









Urgenisasi organisasi pembelajar terletak pada upaya belajar dari organisasi untuk melakukan kompetisi kerja secara sehat, upaya untuk mengembangkan organisasi ke arah yang lebih baik.

## PAKET 11

**KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN:**

### (Konsep, Tipe dan Gaya Kepemimpinan di Sekolah)

## A. Muqoddimah

Kepemimpinan pada hakikatnya merupakan fungsi inti dalam proses manajemen. Keberhasilan sekolah dalam melaksanakan apa yang telah direncanakan atau diorganisasi, perlu didukung dengan kemampuan kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah harus dapat mengelola sekolahnya agar berkembang maju dari waktu ke waktu. Segenap sumber daya yang ada harus didayagunakan sedemikian rupa. Para guru perlu digerakkan secara efektif, dan hubungan baik antar mereka dibina agar tercipta suasana kerja yang positif, menggairahkan dan produktif. Demikian pula penataan fisik dan administrasi atau ketatalaksanaan perlu dibina agar menjadi lingkungan pendidikan yang mampu menumbuhkan kreativitas, disiplin dan semangat berapi yang tinggi bagi siswa. Ini semua mempersyaratkan perlunya penerapan kepemimpinan pendidikan oleh kepala sekolah.

Kehadiran kepemimpinan kepala sekolah, sangat penting karena merupakan motor penggerak bagi sumber daya sekolah terutama guru-guru dan karyawan sekolah. Begitu besarnya peranan kepemimpinan kepala sekolah dalam proses pencapaian tujuan pendidikan, sehingga dapat dikatakan bahwa sukses tidaknya kegiatan sekolah sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki oleh kepala sekolah. Namun perlu dicatat bahwa keberhasilan seorang pemimpin melaksanakan tugasnya, tidak ditentukan oleh tingkat keahliannya di bidang konsep dan teknik kepemimpinan semata, melainkan lebih ditentukan oleh kemampuannya dalam memilih dan menggunakan teknik atau gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi orang yang dipimpin.

Pertimbangan yang lain yaitu seorang pemimpin akan dimintai pertanggung jawabannya terhadap sesuatu yang dia kerjakan. Sebagaimana hadis riwayat Muslim: 3408

*Hadis riwayat Ibnu Umar ra. : Dari Nabi saw. bahwa beliau bersabda: Ketahuilah! Masing-masing kamu adalah pemimpin, dan masing-masing kamu akan dimintai pertanggungjawaban terhadap apa yang dipimpin. Seorang raja yang memimpin rakyat adalah pemimpin, dan ia akan dimintai pertanggungjawaban terhadap yang dipimpinnya. Seorang suami adalah pemimpin anggota keluarganya, dan ia akan dimintai pertanggungjawaban terhadap mereka. Seorang istri juga pemimpin bagi rumah tangga serta anak suaminya, dan ia akan dimintai pertanggungjawaban terhadap yang dipimpinnya. Seorang budak juga pemimpin atas harta tuannya, dan ia akan dimintai pertanggungjawaban terhadap apa yang dipimpinnya. Ingatlah! Masing-masing kamu adalah pemimpin dan masing-masing kamu akan dimintai pertanggungjawaban atas apa yang dipimpinnya. (HR. Shahih Muslim: 3408)".*

Untuk memperoleh gambaran tentang apa yang dimaksud dengan kepemimpinan, dan bagaimana melaksanakan kepemimpinan pendidikan disekolah, maka berikut ini disajikan beberapa pokok pikiran mengenai konsep dasar, jenis-jenis, tipe-tipe, gaya-gaya, dan orientasi kepemimpinan dengan contoh penerapan di sekolah.

## B. Konsep Dasar Kepemimpinan

## 1. Pengertian dan Unsur-Unsur Kepemimpinan

Istilah kepemimpinan mempunyai banyak batasan dan masing-masing orang mendefinisikannya dengan rumusan yang berbeda-beda. Untuk memperoleh gambaran yang sederhana tentang kepemimpinan, perlu dihubungkan dengan pengalaman praktis, yang pernah dirasakan di dalam proses kehidupan kelompok. Proses kepemimpinan seseorang dapat muncul dalam bentuk usaha mempengaruhi orang lain agar bertindak sesuai dengan apa yang diinginkannya. Kita lihat di lingkungan sekolah, kepala sekolah berusaha mempengaruhi para guru dan karyawan sekolah mereka mau melakukan sesuatu demi tercapainya



























## PAKET 12

## A. Muqoddimah

Situasi yang menyebabkan stress tidak dapat dihindarkan dan telah menjadi bagian dari kehidupan manusia. Situasi tersebut muncul karena tidak adanya keseimbangan antara kebutuhan manusia (psikologis maupun psikis) dan sumberdaya yang dimilikinya. Di lain pihak stress yang tidak dikelola dengan baik dapat menimbulkan masalah baik secara fisik maupun emosi bagi individu.

Pengaruh globalisasi dan perkembangan teknologi dapat menciptakan masalah bagi manajer dan karyawannya. Masalah yang diakibatkan karena tidak adanya keseimbangan antara pengetahuan dengan sikap kerja yang harus dilakukan, Sehingga situasi tersebut akan mengakibatkan stress.

Oleh sebab itu menjadi sangat penting bagi setiap individu untuk dapat mengelola stress dengan lebih efektif.

## B. Pengertian dan Konsep Dasar Stress.

Luthans berpendapat (2002: 395) menyebutkan bahwa stress biasanya dihubungkan dengan pengertian yang sifatnya negatif. Hal ini disebabkan karena pengaruh yang buruk (distress) yang dialami seseorang dalam kegiatan atau pekerjaannya. Stress juga dapat menjadi sesuatu yang positif seperti stress yang disebabkan oleh sesuatu yang baik seperti prestasi kerja yang diperoleh seseorang individu atau penawaran promosi kerja atau kesempatan kerja di tempat lain.

Ivancevich dan Matteson dalam Luthans (2002: 396) mendefinisikan stress sebagai akibat interaksi dari individu dengan lingkungannya. Stres juga merupakan sebuah respon individu untuk menyesuaikan diri, untuk menengahi perbedaan individu dan atau sebagai sebuah proses psikologis, yaitu konsekuensi

yang di alami individu dari setiap tindakannya dengan faktor eksternal (lingkungan), situasi atau kejadian yang menimbulkan pengaruh psikologis dan atau fisik yang berlebihan pada individu tersebut.

Dari uraian tersebut terdapat 3 elemen dari stress:

- Timbulnya reaksi terhadap suatu situasi atau kejadian.
- Penekanan bahwa stress dapat dipengaruhi oleh perbedaan individu.
- Pengaruh psikologis/fisik yang berlebihan yang disebabkan situasi khusus dan tidak biasa yang dapat menimbulkan stress.

Berdasarkan hal tersebut, konsep tentang stress menjadi sangat subyektif sehingga sulit untuk menentukan faktor-faktor yang berkontribusi terhadap stress. Hal ini disebabkan karena pengalaman stress setiap individu berbeda satu sama lain.

Secara ringkas stress didefinisikan dalam <http://www.mindtools.com> sebagai berikut:

$$S = P > R$$

Stress terjadi ketika tekanan kepada individu: lebih besar daripada sumberdaya yang dimiliki. Di mana : S adalah stress (*stress*), P adalah tekanan (*pressure*), R adalah sumberdaya (*resources*).

Kunci pokok dari masalah stress adalah bagaimana setiap individu menangani atau mengendalikan stress tersebut. Stress adalah sesuatu yang tidak dapat dihindarkan. Di sisi lain, hal buruk tersebut dapat dicegah atau bahkan dikendalikan.

Stress dapat menyebabkan biaya yang mahal bagi suatu perusahaan. Hal ini berhubungan dengan produktivitas rendah, tingkat absensi tinggi, *turn over*.

Penulis mendefinisikan stress adalah dampak psikologis/fisik seseorang akibat ada gejala berlawanan dari luar dirinya. Stress bisa berakibat positif dan juga negatif bagi pengembangan diri seseorang. Bisa berdampak positif jika

seseorang mampu mengendalikan diri untuk berkembang. Apabila sebaliknya seseorang tidak mampu mengendalikan diri maka Ia akan mengalami kemunduran.

### C. Pengaruh stress

Pengaruh dari stress menurut Sweeney dan McFarlin (2002 :260) dapat berupa psikologis maupun perilaku (*behavior*). Beberapa pengaruh dari stress tersebut adalah:

- Pengaruh Psikologis

Kegelisahan adalah suatu gejala (*symptoms*) psikologis dari stress. Kegelisahan individu terhadap suatu masalah dapat dihasilkan oleh stress yang berhubungan dengan pekerjaannya. Contoh : depresi dan gangguan tidur.

- Pengaruh kesehatan

Pengaruh kesehatan dapat bersifat langsung dan tidak langsung. Pengaruh secara langsung yaitu tekanan darah meningkat, serangan jantung, stroke, sakit kepala. Sedangkan pengaruh tidak langsung yaitu melalui penggunaan alkohol, dan obat-obatan.

- Pengaruh kinerja pekerjaan

Pengaruh kesehatan dapat berakibat langsung pada *output* dari kinerja seseorang.

- Perilaku agresif/kasar.

Reaksi agresif dan kasar yang diakibatkan oleh stress. Contoh; tindak kejahatan yang dilakukan individu.

- Perasaan kesal-marah (*burnout*)

Pada waktu kerja dan dalam hidup tidak bisa dihindarkan. Beberapa individu tidak dapat menguasai suatu periode waktu karena stres kerja pada saat individu menjadi letih dan merasa bahwa tidak ada sesuatu yang positif

untuk dikerjakannya, maka individu tersebut akan menunjukkan rasa kesal-marah.

### D. Penyebab Stress

Menurut Sweeney dan McFarlin (2002:254-260) adalah sebagai berikut:

(1) Pekerjaan

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik tertentu yang dapat menimbulkan stress. Aspek lain dari pekerjaan yang dapat menyebabkan stress adalah peran *ambiguitas* dalam pekerjaan. Hal ini berhubungan dengan kurang jelasn harapan terhadap pekerjaan atau aturan dalam perusahaan. Ketidakpastian berhubungan dengantidak diketahuinya apa yang harus dikerjakan dan bagaimana mengerjakan pekerjaan tersebut sehingga dapat menghasilkan kondisi stress.

(2) Faktor kepribadian

Beberapa individu memiliki kecenderungan untuk memandang kehidupannya sebagai sesuatu yang dapat dikendalikan karena suatu perubahan, nasib atau pengendalian yang bersifat eksternal.

(3) Perubahan.

Kadang Perubahan merupakan suatu yang tidak menyenangkan. Perubahan bagi sebagian orang beranggapan dapat diperkirakan, sebagian yang lain beranggapan bahwa perubahan tidak dapat diperkirakan. Luthans (2002:398:400) menyebutkan bahwa stress dapat disebabkan karena pengaruh dari dalam dan luar organisasi. penyebabnya:

- Dari luar organisasi (*Extrorganizational stressors*)

Penyebab stress dari luar, yaitu: perubahan teknologi, dan masyarakat, globalisasi, keluarga, relokasi industry, kondisi keuangan dan



ketidakefisienan organisasi ketingkat senior.

Sementara itu Robbin (2002: 31-33) menyarankan model pengelolaan stres dengan dua pendekatan, yaitu pendekatan individual dan pendekatan organisasi. Pendekatan individual- dilakukan dengan memberikan beberapa teknik, yaitu teknik manajemen 'Waktu, meningkatkan latihan fisik, petatihan pengenduran (relaksasi), dan perluasan jaringan dukungan sosial. Pendekatan organisasi dilakukan dengan perbaikan seleksi personal, penempatan yang tepat, penggunaan penetapan tujuan yang realistis, peningkatan keterlibatan karyawan, perbaikan komunikasi organisasi. dan penegakan program kesejahteraan kerja.

Beberapa hasil studi menemukan bahwa stres pada tingkat rendah sampai pada tingkat yang moderat menunjukkan bahwa pekerja termotivasi untuk memperbaiki tingkat prestasi kerjanya. Dalam hal ini stres pada tingkat tertentu bertindak sebagai stimulus atau dorongan untuk bertindak. Ketika stres meningkat sampai pada tingkat yang tinggi maka prestasi menurun secara mencolok. Kondisi ini terjadi karena orang akan lebih banyak menggunakan tenaganya untuk melawan stress daripada untuk melakukan tugasnya.

Penulis beranggapan Cara pengelolaan stress adalah menghindari stress itu sendiri, akan tetapi untuk kasus tertentu stress memang harus dikelola sesuai dengan kondisi organisasi, sebab terdapat pengaruh yang signifikan antara tingkat stress yang dialami individu terhadap prestasi kerja individu dalam organisasi. Saran penulis untuk pengelolaan stress secara individu dan organisasi yaitu;

Tabel 12. 1 Pengelolaan Stress



dengan kondisi organisasi, sebab terdapat pengaruh yang signifikan antara tingkat stress yang dialami individu terhadap prestasi kerja individu dalam organisasi.

### G. Soal

1. Seberapa besar hubungan stress dengan perkembangan karir seseorang?
2. Bagaimana seorang pegawai menghindari stress?





Dosen merekap seluruh catatan selama perkuliahan, dan member penilaian *performance* pada masing-masing mahasiswa dengan skor maksimal 100.

### B. NilaiMatakuliahAkhir Semester

Nilai matakuliah akhir semester dinyatakan dengan angka yang mempunyai status tertentu, sebagaimana dalam table berikut.

[illegible]

- $$\text{NMK} = \frac{(\text{NUTSx20}) + (\text{NTx30}) + (\text{NUASx40}) + (\text{NPx10})}{100}$$













- Renihan, F. I. and Renihan, P. J. 1984. *Effective Schools, Effective Administration, and Institutional Image*, The Canadian Administrator, 24 (3):1-13.
- Robbins, P. Stephen, 1990. Teori Organisasi, Struktur, Desain & aplikasi, Alih Bahasa Jusuf Udaya, Arcan: Jakarta.
- Robbins, Stephen. (2001). *Perilaku Organisasi: Terjemakan: Edisi Kedelapan: Jilid I*. Jakarta: Prenhallindo.
- Rogers, Everett M; Rogers, Rekha Agarwala. 1976. *Communication In Organitations*, New York, The Free Press, Macmilan Publishing Co.
- Russel, Betrand, 1988, *Kekuasaan Sebuah Analisis Sosial Baru*, Yayasan Obor Indonesia, Jakarta.
- Schmuck, R. A. et. al. 1977. *Hand Book of Organization Development in Schools*. USA: National Press Books.
- Schoeder, B. L dan Khardof, A. D. (1995). *Management: Third Edition*. Englewood Cliffs: Prentice-Hal Inc.
- Sergiovanni, T. J. 1987. *The Principalship: A Reflective Practice Perspective*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Shermerhorn, J. R. (1993). *Management For Productivity: Fourth Edition*. New York Jonh Wiley & Sons, Inc.
- Siagian, Sondang P. (1984) *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung.
- Siagian, S. P. (1990). *Sistem Informasi Untuk Pengambilan Keputusan*. Jakarta: CV. Haji Masagung.
- Soetopo, H. 1982. *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Bina Aksara.
- Stokey, Edith dan Zekhauser, Richard/ Makalah Kelompok. (2002). *A Primer For Policy Analysis/ Bahasan Pokok Tentang Analisis Kebijakan*.

- Steers, RM. dan Porter LW. (1975). *Motivation and Work Behavior* 3<sup>rd</sup> Edition, USA: South Western College Publishing.
- Steers, R. M (1983). *Introduction to Organization Behavior*, 3<sup>rd</sup>, Edition. USA; Scott Foresman Company
- Stoner, F. A James, 1984. *Management*. PrenticeHall India: New Delhi.
- Supandi dan Achmad Sanusi. (1988). *Kebijakan dan Keputusan Pendidikan*. Jakarta: Dirjen Dikti Depdikbud.
- Susanto, AB (1987). *Manajemen Aktual*. Jakarta: PT Grasindo.
- Sutisna, Oteng. ( 1989). *Administrasi Pendidikan: Dasar Teoritis Untuk Praktek Profesional*. Bandung: Angkasa.
- Sutopo. (1999). *Administrasi Manajemen dan Organisasi*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.
- Sweeney dan McFarlin. (2002). *Organizational Behavior: Solutions For Management*. North American. McGraw-Hill.
- Szylagyi, A. D. dan Wallace, M. J. (1990). *Organizational Behavior and Performace*: Fifth Edition. Harper Collins Publishers.
- The Liang Gie dkk. (1985). *Ensiklopedi Administrasi*. Jakarta: CV. Haji Masagung.
- Sweeney D. Paul dan Mc Farlin B Dean, 2002. *Organizational Behavior, Solution for Management*, McGraw-Hill, Irwin, Boston.
- Taylor, Peplau, L. A., Scars, D. O (2000), *Social Psycology*. (10<sup>th</sup> ed). Prentice-hall. Inc.
- Tanner, C. K. et. al. 1991. *Effects of the Use of Management Strategies on Stress Levels of High School Principals in the United States*. Educational Administration Quarterly, 27 (2):203-224.)
- Tjosvold Dean dan Tjosvold M. Mary, 1995. *Psychology for Leaders, Using Motivation, Conflict and Power to manage More Effective*, (Portable MBA Series), John Wiley and Sons Inc: New York.

Wether, Jr., William B., Keith Davis, 1996. *Human Resources and Personnel Management*, Fifth Edition, International Edition, New York: McGraw-Hill, Inc.

Winardi, 1991, Pengantar Ilmu Manajemen. Bandung: Nova.



## Prakata Penulis

Buku ini sangat bermanfaat untuk mahasiswa, dosen, dan pegawai junior, dan pegawai senior dalam memahami dan mengelola permasalahan organisasi untuk mewujudkan cita-cita organisasi.

Sebagai acuan dalam mengambil sikap organisasi dan menumbuhkan sikap solidaritas antar warga organisasi dengan harapan untuk mencapai target dan tujuan organisasi. Perlu dipahami dalam pengelolaan organisasi banyak ditemui berbagai kendala/hambatan. Kendala/hambatan tersebut semata-mata tidak hanya sebagai peluru untuk melemahkan organisasi akan tetapi jika mampu dikendalikan akan menjadi motivator keberhasilan organisasi.

Untuk itu semoga buku ini dapat bermanfaat dalam pengelolaan keberhasilan organisasi. Mewujudkan cita-cita organisasi dan solidaritas antar warga organisasi.

Sangat disadari bahwa buku ini terdapat kekurangan. Tidak ditutup kemungkinan kelak akan diperbaharui. Saran dan kritik sangat diharapkan.

**Program Studi Manajemen Pendidikan Islam**

**FAKULTAS TARBIYAH  
UIN SUNAN AMPEL SURABAYA**

Jl. Jend. Ahmad Yani 117 Surabaya 60237  
Telp. (031) 8437898 Fax. (031) 8437893 - 8413300